

Liderança em uma sociedade em transformação

Pesquisa realizada em Maio de 2007

Omni Marketing

Introdução

Introdução

■ Objetivo

- Promover a reflexão sobre Liderança em um cenário de novos paradigmas.

■ Públicos envolvidos

- Comunidade: Instrutores, Examinadores e Parceiros
- Membros: Instituidores e Mantenedores
- Outras empresas: Empresas não Membros e listadas entre as *200 Maiores e Melhores* – Revista Exame.



**Principal
Executivo**

■ Amostra

- As respostas foram ponderadas de acordo com a composição dos públicos envolvidos para tornar os resultados mais representativos.
- Período de coleta: 11 a 31 de maio de 2007.

**Grupo
benchmark = 21**



Público	Universo		Amostra		Ponderação	erro a 95% de confiança
	Qtde.	%	Qtde.	%		
Comunidade	246	30%	145	57%	0,5340	5,2 p.p.
Membros	282	35%	75	30%	1,1834	9,5 p.p.
Outras empresas	279	35%	34	13%	2,5828	15,8 p.p.
Total	807	100%	254	100%	1,0000	5,1 p.p.

Introdução

■ Considerações

- O somatório das porcentagens pode variar de 99% a 101% em função de arredondamentos.
- Alguns gráficos comparativos têm como referência os itens dos Critérios de Excelência conforme indicação da FNQ. *(Ver tabela em Anexos)*
- Cálculos
 - Médias de importância e distribuídas em 1000 pontos $\rightarrow ((\sum (n \times \text{peso}^i)) / \sum n) \times 1000$
 - $\text{Peso}^i \rightarrow 3$ ou 4 mais importantes = 3; 3 ou 4 seguintes = 2; demais = 1
 - Estágio em relação ao Benchmark $\rightarrow ((\sum (n \times \text{peso}^e)) / \sum n)$
 - $\text{Peso}^e \rightarrow \text{Benchmark} = 100$; Bem desenvolvido = 60; Moderado = 30; Insuficiente = 10
 - Pontuações
 - Base FNQ $\rightarrow \text{Estágio} \times \text{Pontos}$
 - Base Pesquisa $\rightarrow \text{Estágio} \times \text{Médias de importância}$
- A seleção das 21 empresas do grupo benchmark foi feita com base nos seguintes critérios:
 - Finalistas ou vencedoras do FNQ, ou
 - Entre as 10 primeiras posições nas publicações: Maiores e Melhores, Melhores Empresas para Trabalhar e Guia da Cidadania Corporativa.

Introdução

- Questionário → estruturado em 4 blocos:
 - Perfil da Organização
 - Atividade
 - Porte
 - Tipo de Organização
 - Novos Paradigmas
 - Concordância
 - Impacto na gestão da Organização
 - Modelo de Gestão
 - Construção do Modelo de Gestão ideal
 - Estágio de desenvolvimento e disseminação de cada prática na Organização
 - Perfil de Liderança
 - Construção do Perfil de Liderança ideal
 - Estágio de desenvolvimento e disseminação de cada função/ atributo entre os líderes da Organização

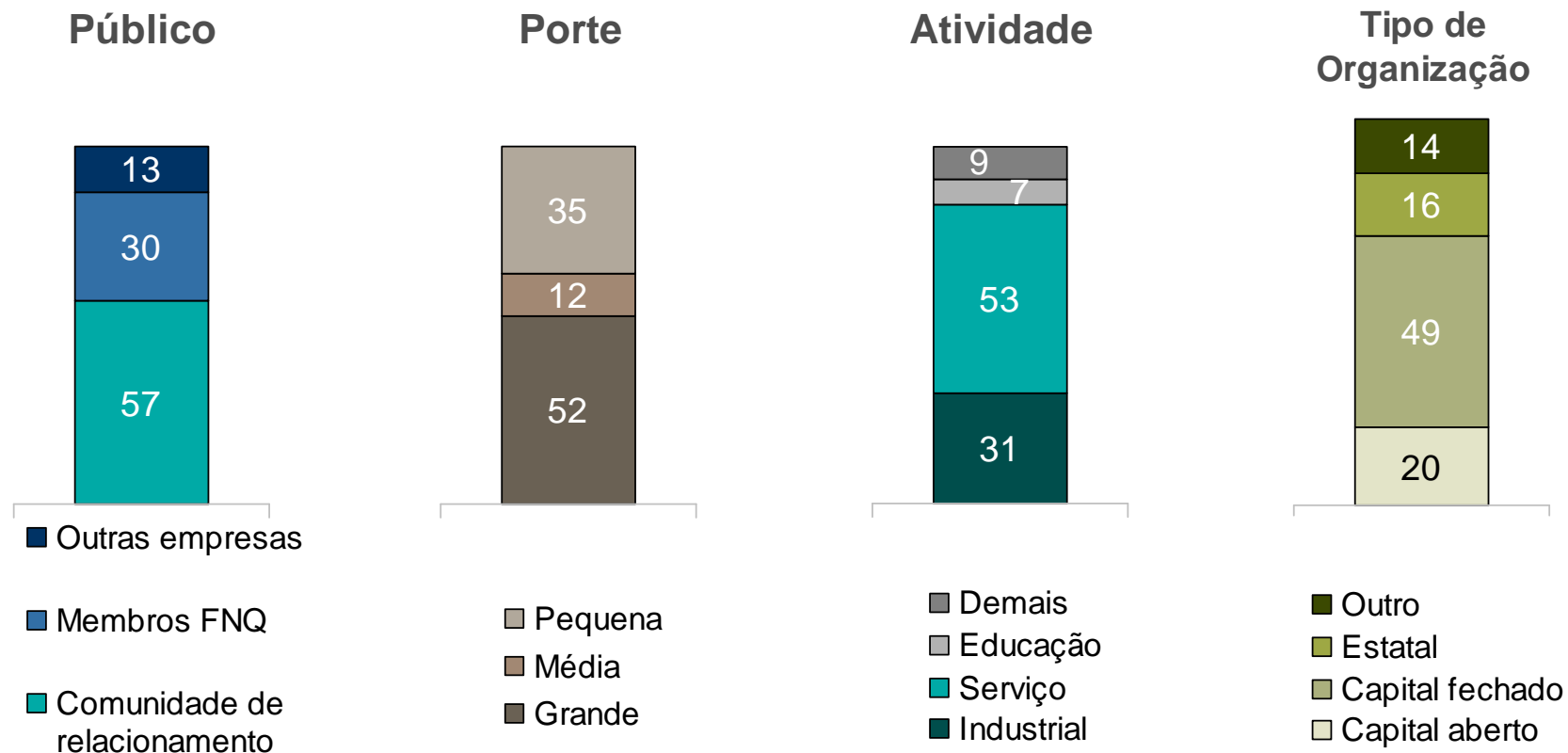
The background features a series of concentric, semi-circular lines in shades of gray, creating a sense of depth and movement. A trail of small stars or dots curves across the upper left portion of the image. On the right side, there is a vertical gray bar with horizontal lines, and a diagonal band of parallel lines cuts across it.

Perfil das Organizações

Amostra (Em %)

Base = 254

Dados não ponderados

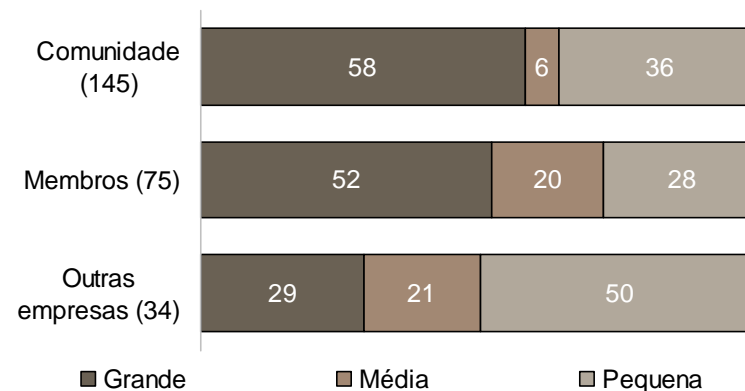


- Predominância de respondentes pertencentes à Comunidade FNQ e empresas de grande porte, de capital fechado e cujas atividades são de serviços.

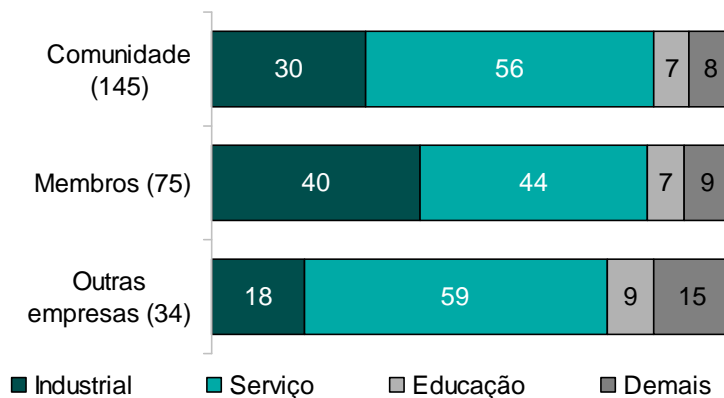
Perfil da amostra por público (Em %)

Dados não ponderados

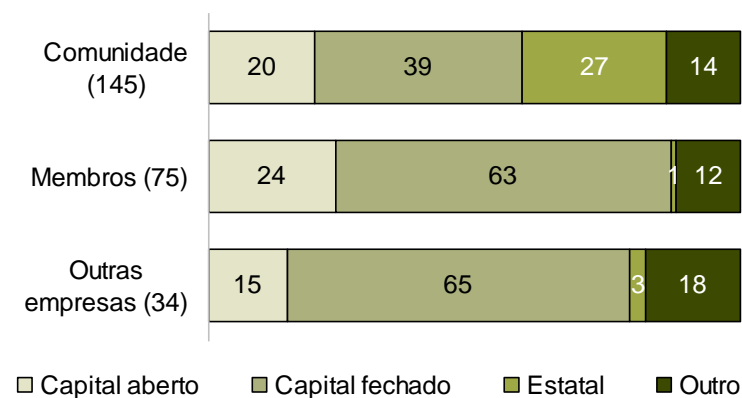
Porte



Atividade



Tipo de Organização

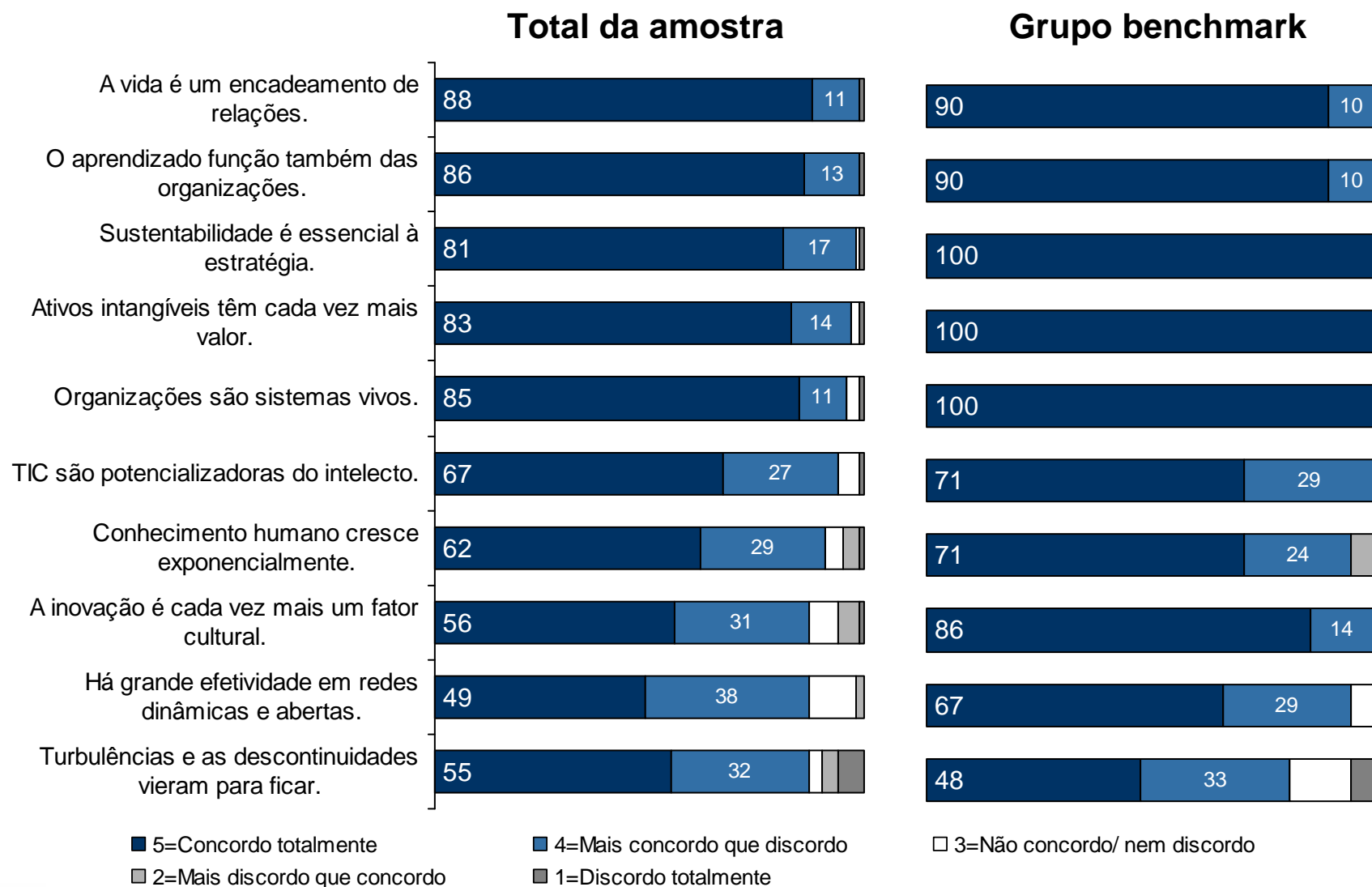




Novos paradigmas

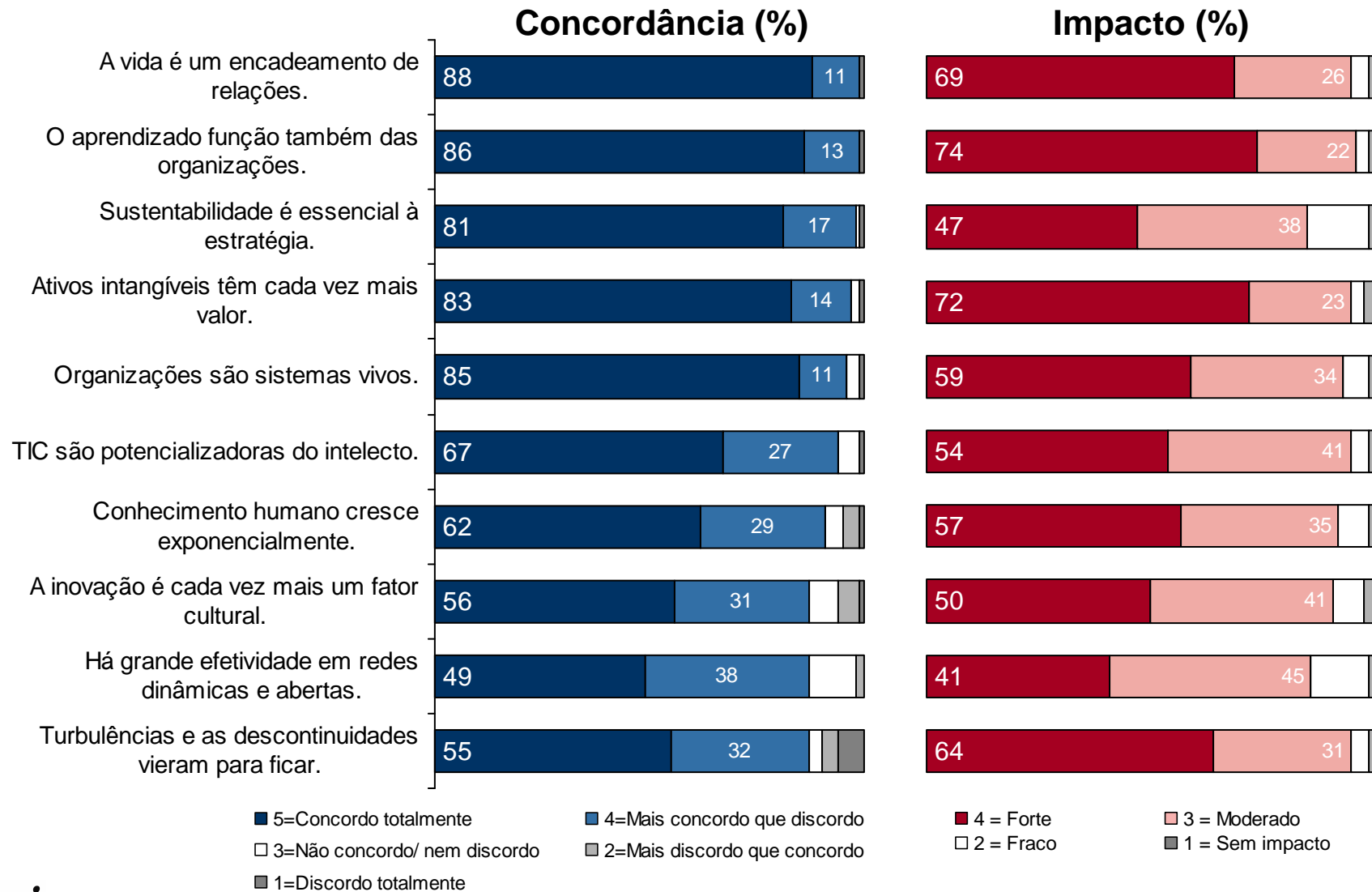
Novos Paradigmas

Concordância em relação aos Novos Paradigmas (%)



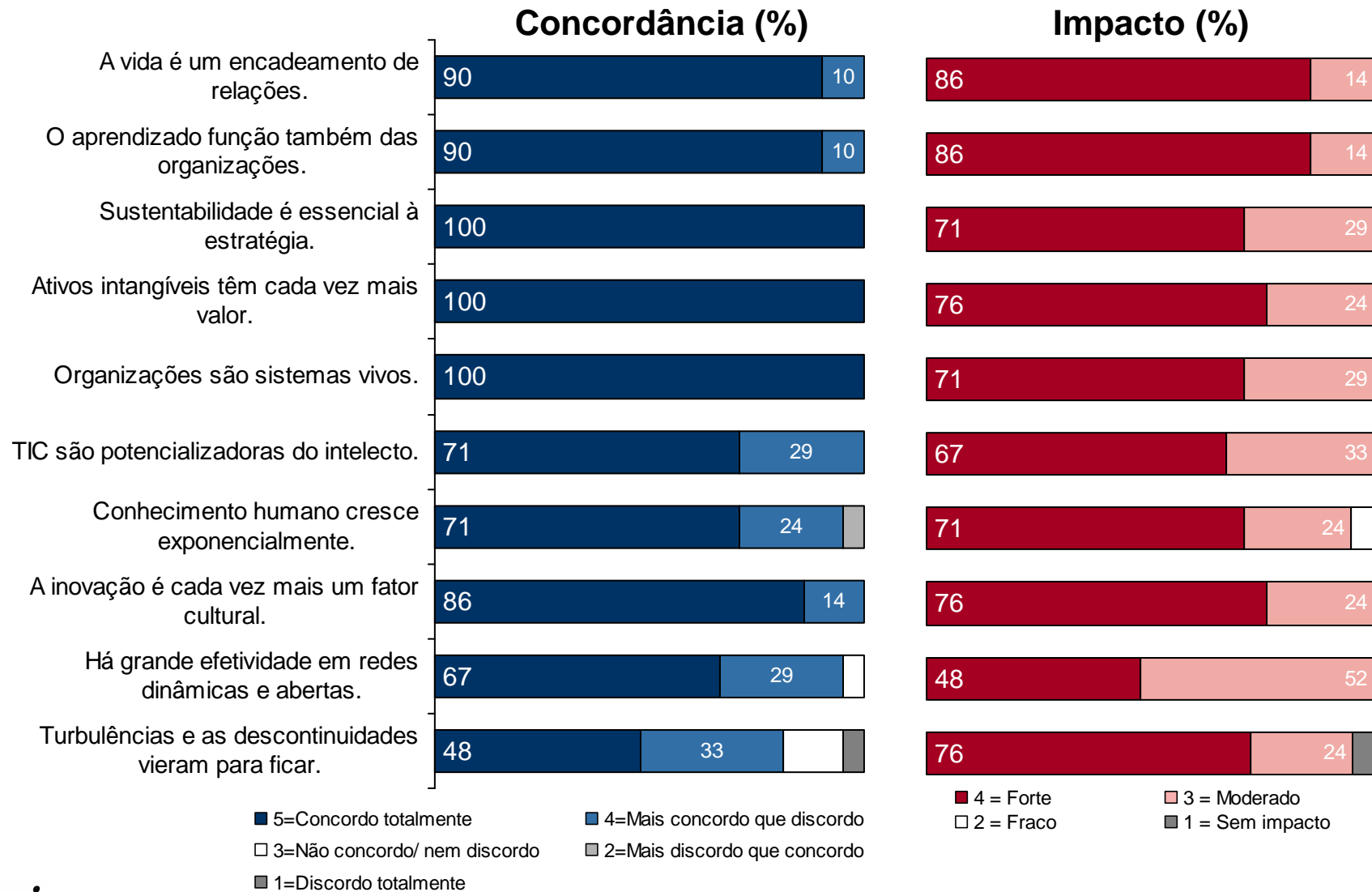
Novos Paradigmas

Concordância vs. Impacto na gestão das organizações no total da amostra



Novos Paradigmas

Concordância vs. Impacto na gestão as organizações do grupo Benchmark



Novos Paradigmas

Quadro resumo

	DIMENSÕES	CONTEXTO DESTE COMEÇO DE SÉCULO
Patamar > 80% em concordância total	Interação	A vida é um encadeamento de relações
	Educação	Aprendizado tornou-se uma função também das organizações
	Organizações	Organizações são sistemas vivos
	Percepção de valor	Ativos intangíveis têm cada vez mais valor
	Sociedade e meio ambiente	Sustentabilidade sócio ambiental essencial à estratégia
Patamar < 68% em concordância total Com diferença significativa*	Tecnologia da Informação	TIC são potencializadoras do intelecto
	Conhecimento	Conhecimento humano cresce exponencialmente
	Inovação	A Inovação é cada vez mais um fator cultural
	Estrutura	Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas
	Ambiente Externo	Turbulências e as descontinuidades vieram para ficar

* Significativa com confiança de 95%

Novos Paradigmas

Considerações

1. Interação

- As relações de qualidade com os públicos com os quais interagem: clientes, colaboradores, fornecedores, são fundamentais para as organizações.
- Todos os públicos de relacionamento são importantes e afetam a reputação e a perenidade das organizações.

Acredito que manter relacionamentos duradouros traz enormes ganhos à empresa.

É preciso medir a qualidade das relações no conjunto e se elas não estiverem equilibradas, a organização não é sustentável. A qualidade do conjunto das relações, transparência, ética, diálogo é importante. O fornecedor precisa estar entusiasmado, o consumidor precisa estar entusiasmado, o colaborador precisa estar entusiasmado.

2. Educação

- As organizações passam a ter um papel muito forte no aprendizado, pois além da educação formal (acadêmica) estar defasada, a velocidade com que os conceitos e as tecnologias evoluem exigem um aprendizado contínuo.

A questão de aprendizado nas empresas é muito forte, cada dia aumenta mais. É onde as pessoas ficam mais tempo e infelizmente a família vai perdendo espaço nisso, o que é um problema para a humanidade. Porque a cultura deixa de ser uma cultura humana, familiar, de carinho e passa ser um aprendizado num ambiente competitivo, de muitos interesses.

Novos Paradigmas

Considerações

3. Organizações

- Sistemas vivos capazes de aprender e de se adaptar às transformações, ainda que, no presente, **a maioria seja isolada, independente.**
 - Maior índice: Indústrias e Empresas de Capital Aberto.

As organizações têm de se entenderem como seres, sistemas vivos e multifaces com diversos atores, se comunicando; são redes complexas, regidas mais por sistemas de atração e identificação do que por contratos ou relações formais de trabalho.

A globalização trouxe com toda a força esta necessidade de interação entre os diversos sistemas. Não há mais fronteiras. .

4. Percepção de Valor

- Os ativos intangíveis – marca, reputação e conhecimento – formam o verdadeiro valor das organizações. Esta percepção é ainda tímida, mas empresas que têm reputação de construir seus negócios, de forma sustentável, em prol da sociedade e para a preservação ambiental e cultural, começam a ser mais valorizadas.

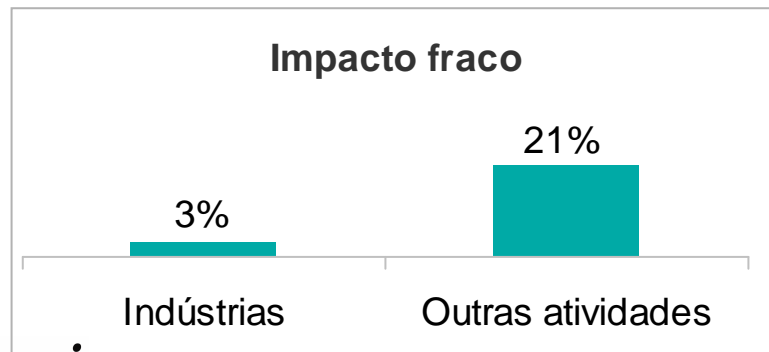
Os analistas de Wall Street não têm este conhecimento, não chegaram nesse estágio ainda, estão lá trás ainda. Mas outros já começam a perceber que o verdadeiro valor das organizações é esse...

Novos Paradigmas

Considerações

5. Sociedade e Meio Ambiente

- A sustentabilidade sócio ambiental ganha mais espaço na pauta das empresas e passa a ser incorporada aos seus planejamentos estratégicos, sobretudo entre as indústrias.
- Entretanto, para a maioria das empresas com atividades diferentes da industrial, parece **faltar a compreensão sobre sua responsabilidade com aspectos sócio-culturais**, uma vez que pouco ou nada nada impactam no meio-ambiente..



Você tem que se integrar com as questões sócio-econômicas do país em que você atua e tem que prestar atenção às questões ambientais pois ela vai ser parte integrante das empresas no futuro.

Se olhar para o conjunto de organizações, vão ter algumas com impactos maiores, principalmente indústrias manufatureiras que têm consumo de recursos não renováveis. Mas hoje, as organizações que mais crescem são as de serviços que são organizações limpas, cujo impacto é significativamente menor.

Cada vez mais a sociedade se conscientiza e cobra das organizações uma conduta que respeite o meio ambiente e o desenvolvimento da sociedade.

Nós seremos a 1ª geração a deixar para a próxima uma coisa pior do que pegamos e, muito provavelmente, sem ter as soluções ou ter a capacidade de deixar uma receita para que isso seja revertido e eles possam deixar para a geração seguinte uma coisa melhor do que pegaram.

Novos Paradigmas

Considerações

6. Tecnologias da Informação

- Definem um novo patamar de convivência no mundo, derrubando fronteiras geográficas, aproximando culturas e mercados e promovendo o intercâmbio de conhecimentos.
- Por outro lado, o excesso de automação pode afetar a capacidade intelectual das pessoas na medida em que as tecnologias se tornam cada vez mais amigáveis.

Exige muita inteligência para se desenvolver e cada vez menos inteligência para usar. Talvez restrinja um pouco o desenvolvimento intelectual das pessoas usuárias e aumente mais para as pessoas criadoras.

É uma oportunidade, inclusive para o país, porque nós podemos eliminar rapidamente gap's em relação a outros países.

7. Conhecimento

- O conhecimento humano depende da compreensão da informação e o excesso dela, desvia o foco e pode restringir a capacidade analítica.
- O acesso universal às informações (inclusão digital) ainda não são realidades no Brasil, onde as grandes diferenças sociais ainda não foram vencidas.

A informação tem força exponencial e universal mas o conhecimento não. O conhecimento decorre de você compreender a maneira de como a informação se dá.

São tantas informações, que você se acomoda e deixa de avaliar, você perde sua capacidade analítica da informação, pois você não precisa reter, ela está a seu alcance a todo instante.

Tem um excesso de informações hoje que talvez, em alguma medida nos tira um pouco de produtividade, nos tira um pouco do foco.

Novos Paradigmas

Considerações

8. Inovação

- É percebida como produto de todas as áreas da organização que por sua vez precisa ter abertura e propensão ao risco. Mesmo assim é importante o papel do especialista pois ele detém a tecnologia para materializar a idéia.

É preciso ter cuidado pois a inovação tem que estar atrelada à alta qualidade de execução aos padrões já obtidos em processos antigos. Não dá para desvincular inovação e execução.

Não é só o fator cultural, depende dos especialistas que detém o conhecimento e sabem os meios para fazer acontecer a inovação. É preciso que se pense em cada vez mais produtos, soluções, que venham efetivamente de encontro às necessidades ambientais e a empresa que não observar isto, estará fadada a morrer

9. Estruturas Organizacionais

- Há menos concordância sobre a tendência de estruturas organizacionais formada por redes dinâmicas e abertas, entretanto, entende-se como necessárias estruturas mais horizontais com menos níveis visando dar a agilidade que o mercado exige.

Não dá para desmanchar a questão de organização. E organização implica em pecinhas em seus lugares, isso é organização, isso não desmancha, é ilusão.

Ainda não são, mas as redes serão regidas por sistemas de atração e identificação, de interesses mútuos. Relações trabalhistas serão cada vez mais precárias e as pessoas estarão com as empresas porque vão querer estar, terão interesse em estar, e não por uma relação CLT, formal, ou por penalidades e multas.

Novos Paradigmas

Considerações

10. Ambiente

- O questionamento, para a maioria dos respondentes, é mais sob o aspecto semântico da questão cuja afirmação “Turbulências e as descontinuidades vieram para ficar” encontra discordâncias. O entendimento é de que crises, imprevistos sempre existiram, em maior ou em menor grau, portanto não é uma novidade.
- A novidade está na duração dos ciclos, cada vez mais curta, o que exige agilidade maior na adaptação às transformações, sem perder o rumo.
- Por outro lado, há a percepção de que as empresas brasileiras, por toda instabilidade econômica pelas quais já passaram, são mais flexíveis e adaptáveis do que empresas de outros países.
- As empresas de capital aberto, globalizadas, são mais suscetíveis às turbulências pela maior exposição em diversos países.

Vamos ter que aprender a conviver com processos de mudança contínua, mas sem desviar de nossos propósitos para não ficarmos desorientados, à mercê das turbulências.

Turbulências fazem parte da natureza, essas turbulências irão e virão novas turbulências. Toda turbulência causa crescimento.

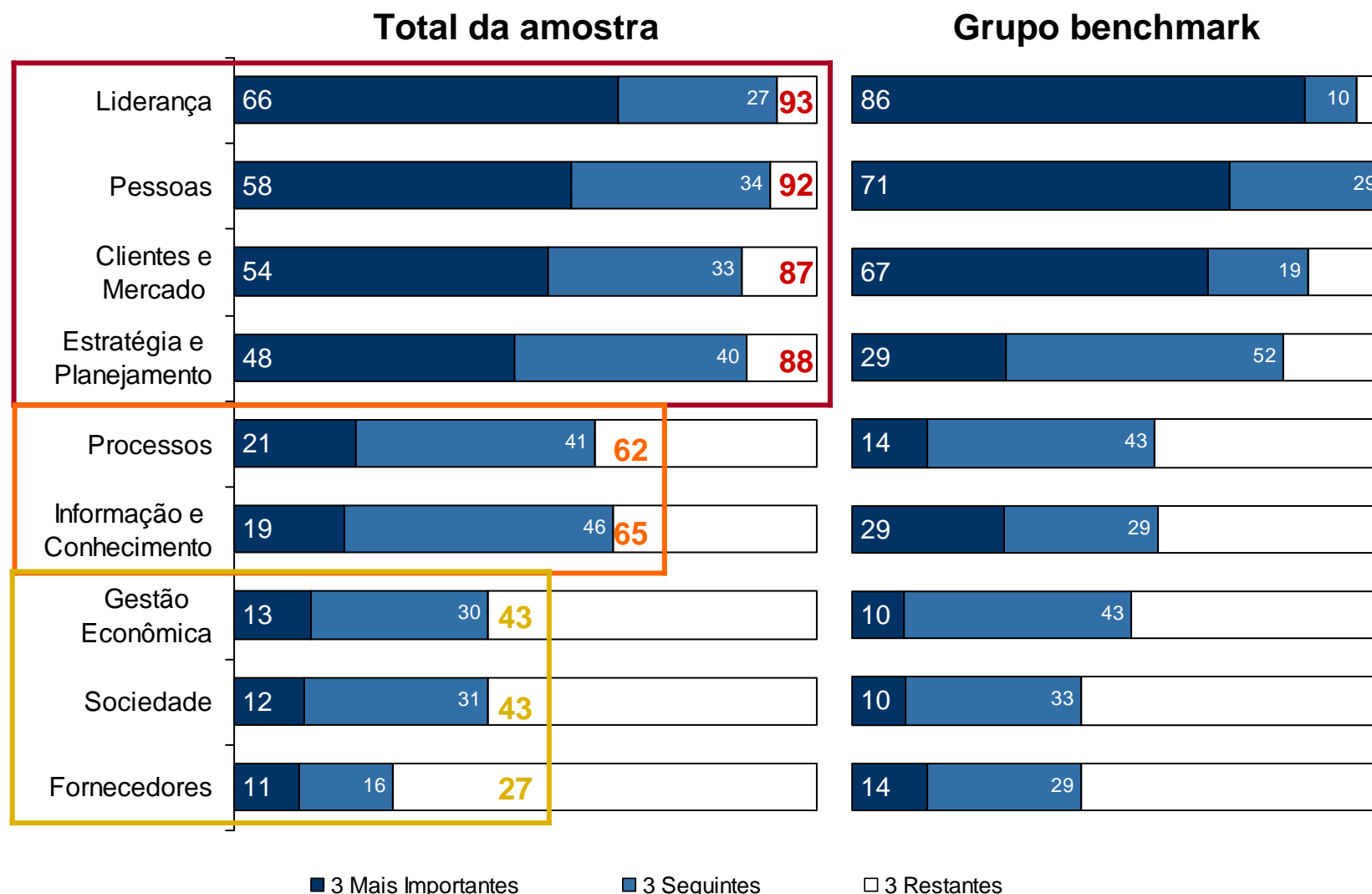
As turbulências, as descontinuidades estão aí, principalmente por dois adventos: a globalização e tecnologia da informação. Hoje, o que acontece na Europa afeta o Brasil, o que acontece no Brasil afeta os Estados Unidos.

Você tem que tomar medidas de característica tática mas não que isto signifique mudar o rumo da organização. As transformações do mundo não acontecem em períodos curtos, é preciso um período maior de observação, senão nos preocupamos mais em apagar incêndio do que em nos preparar para o futuro.

Modelo de Gestão

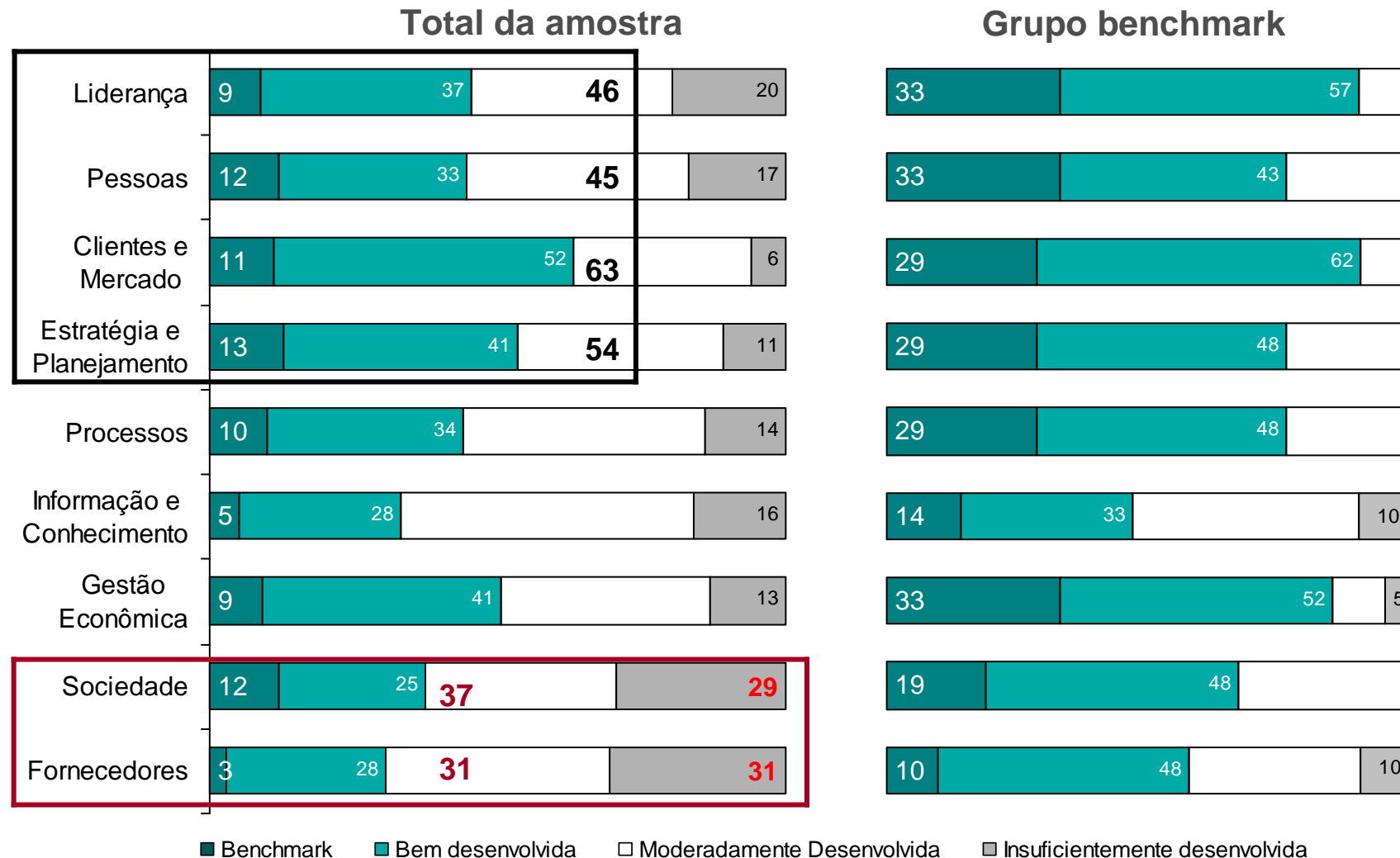
Modelo de Gestão Ideal

Grau de importância de temas para a construção de um Modelo de Gestão Ideal (%)



Modelo de Gestão atual

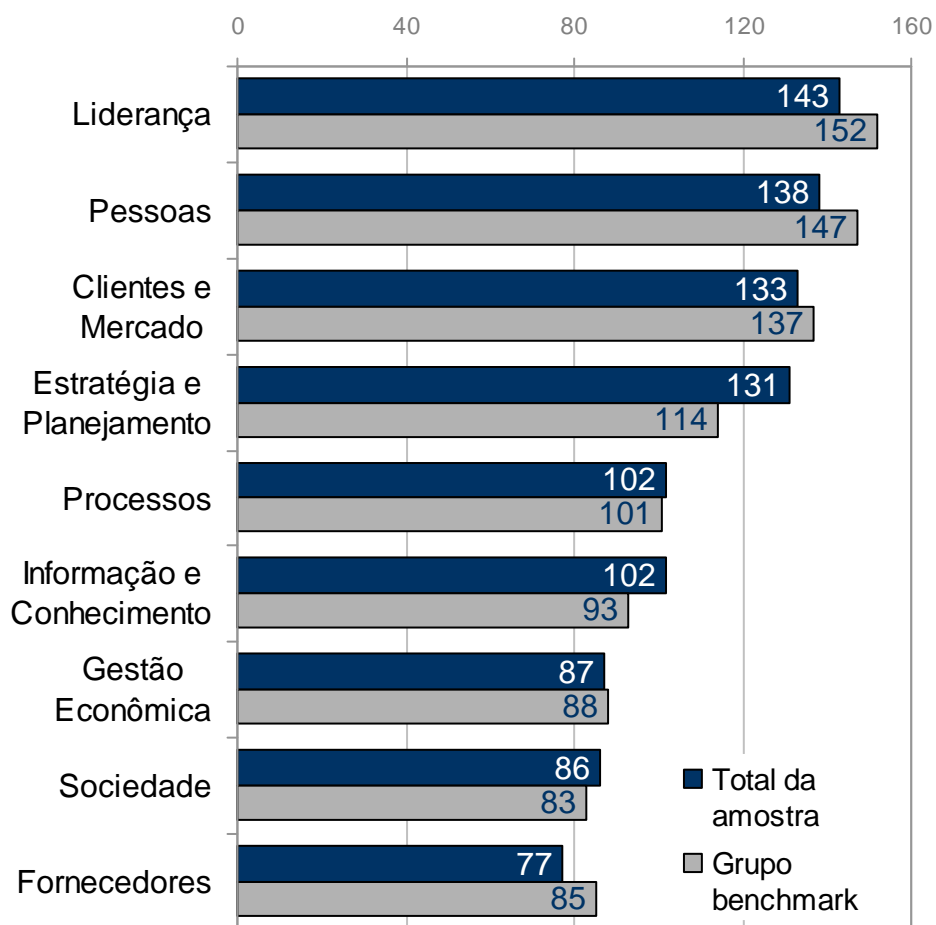
Níveis do estágio atual das organizações em relação ao Modelo de Gestão Ideal (%)



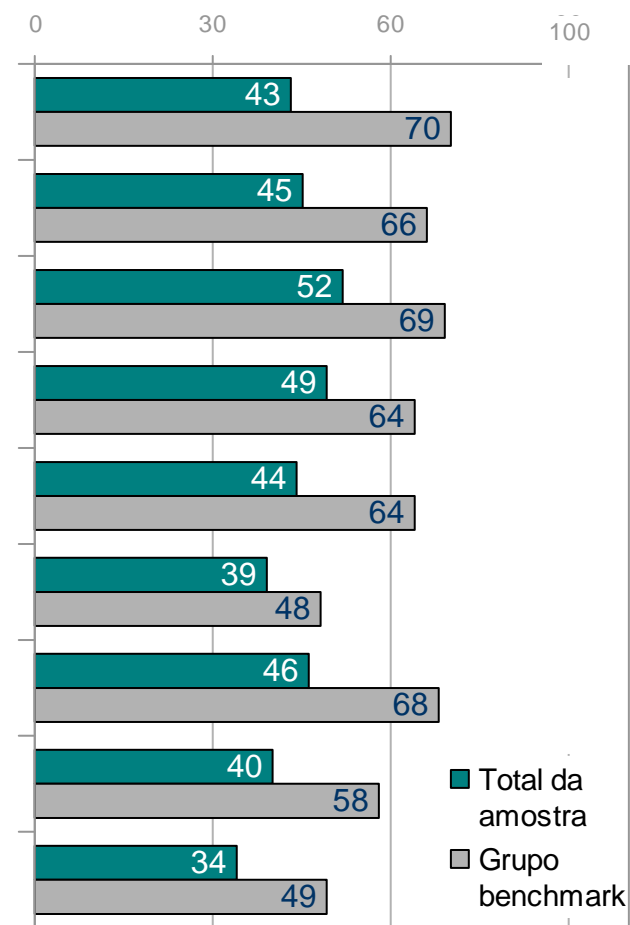
Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio atual

Ideal
Importância ponderada e distribuída em 1000 pontos

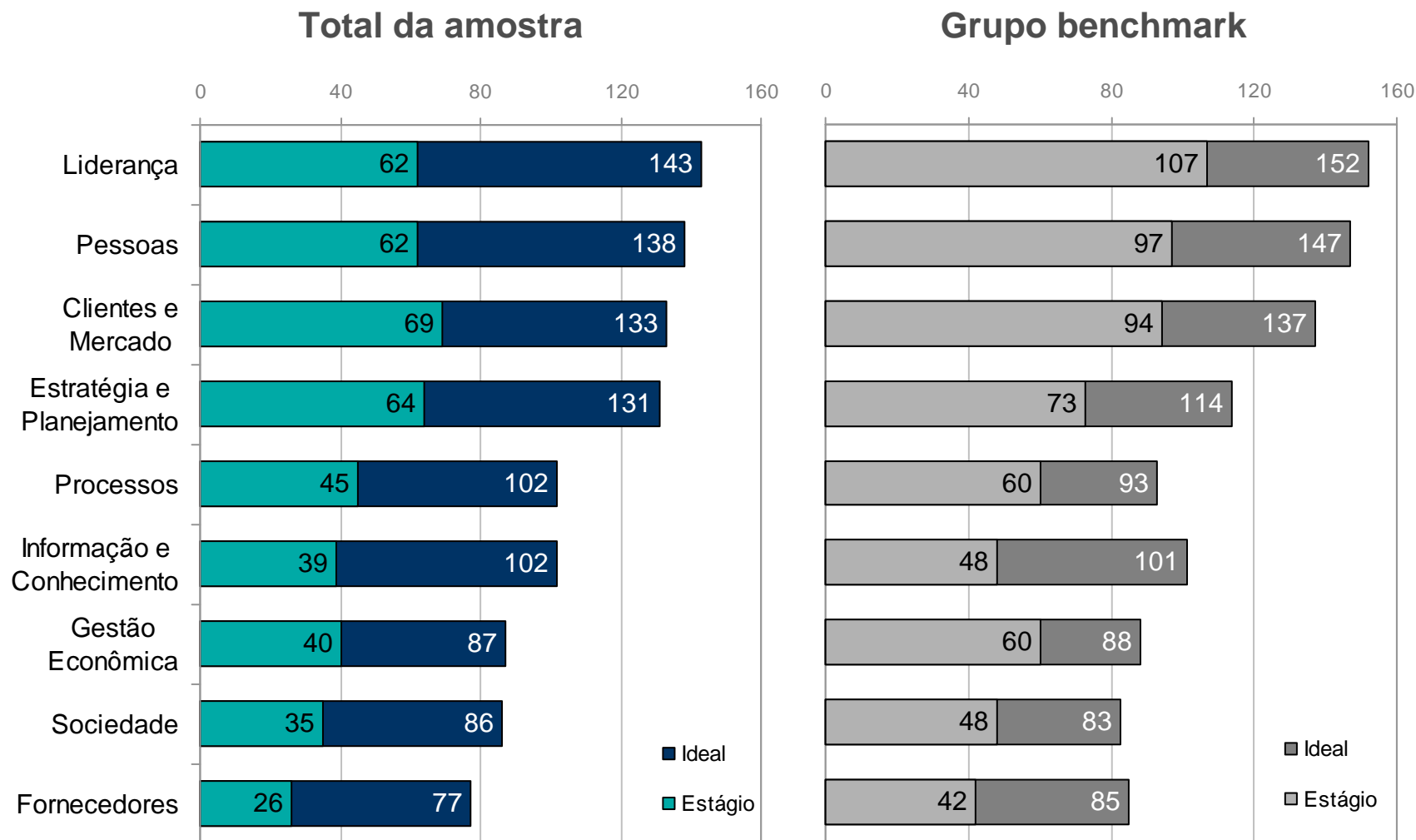


Estágio atual
% em relação ao Ideal



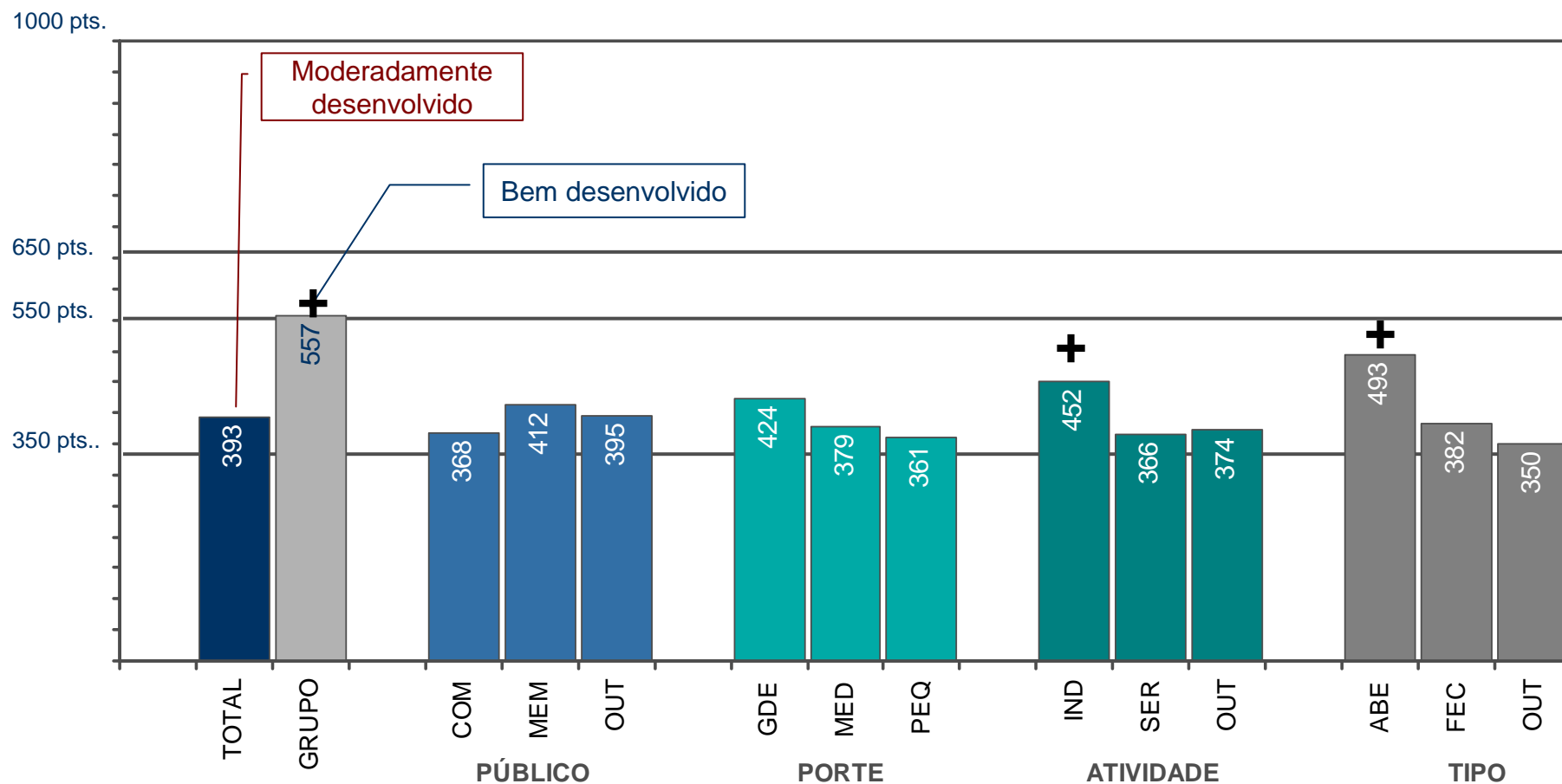
Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio atual



Modelo de Gestão

Estágios das empresas



Modelo de Gestão

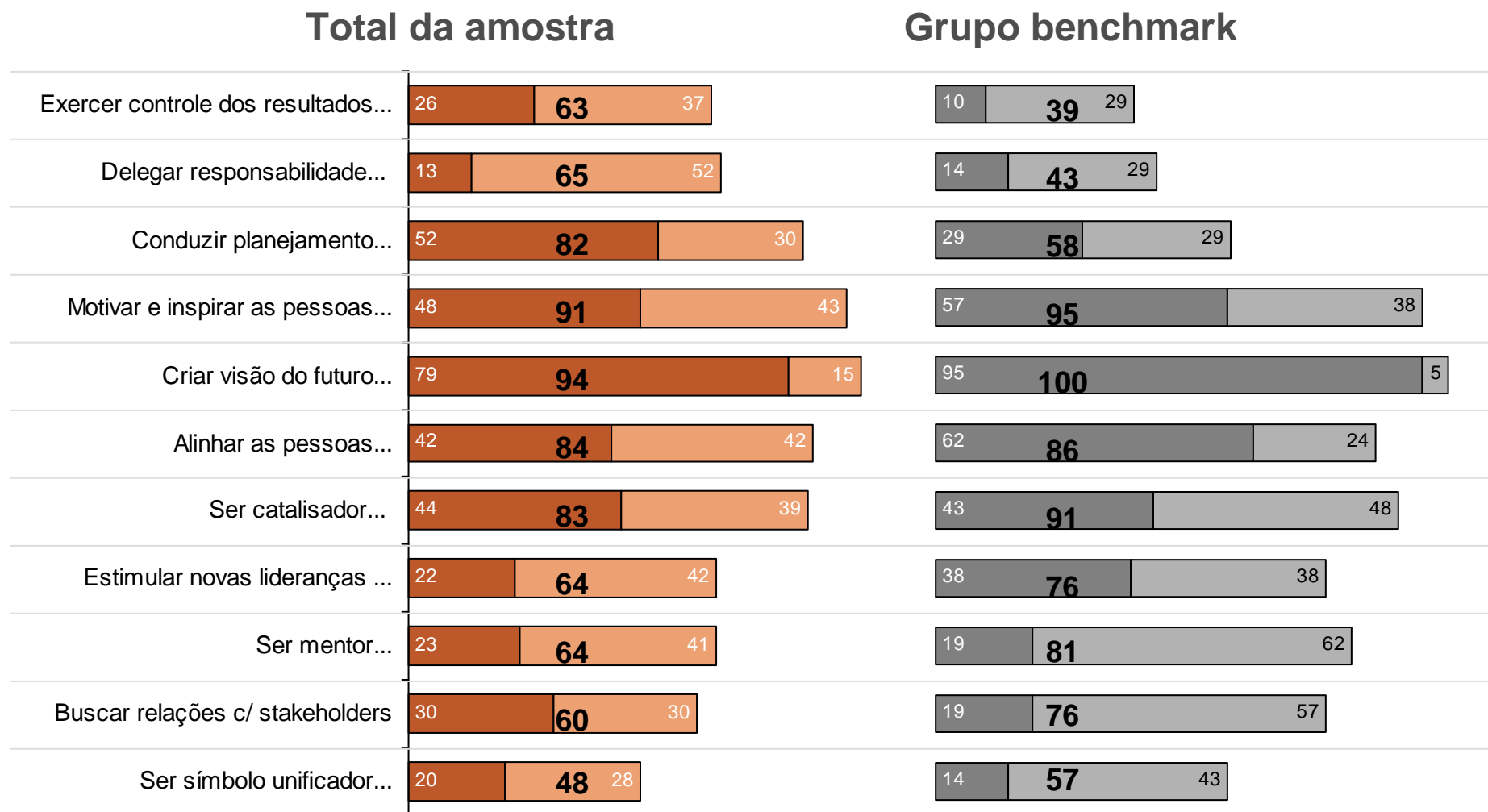
Sumário

- As práticas de gestão apontadas como mais relevantes distribuem-se em 3 patamares sendo *desenvolvimento de governança, de lideranças e da cultura da excelência* considerado como a mais importante.
- Na auto-avaliação os respondentes indicam distanciamento da realidade encontrada: todas são moderadamente desenvolvidas e disseminadas nas organizações com pior desempenho quanto a:
 - *Gestão da imagem, do conhecimento, das informações e do aprendizado organizacional*
 - *Desenvolvimento e dinamização de rede de fornecedores*
- As indústrias e empresas de capital aberto apresentam uma gestão melhor, mas ainda assim, moderadamente desenvolvida, considerando a pontuação para a FNQ.
- Na correspondência direta entre a importância das práticas de gestão e os critérios para a FNQ, observa-se desalinhamento entre eles, sobretudo em:
 - *Gestão das variáveis econômico financeiras;*
 - *Desenvolvimento e dinamização de rede de fornecedores;*
 - *Governança, liderança e cultura de excelência.*

Perfil de Lideranças

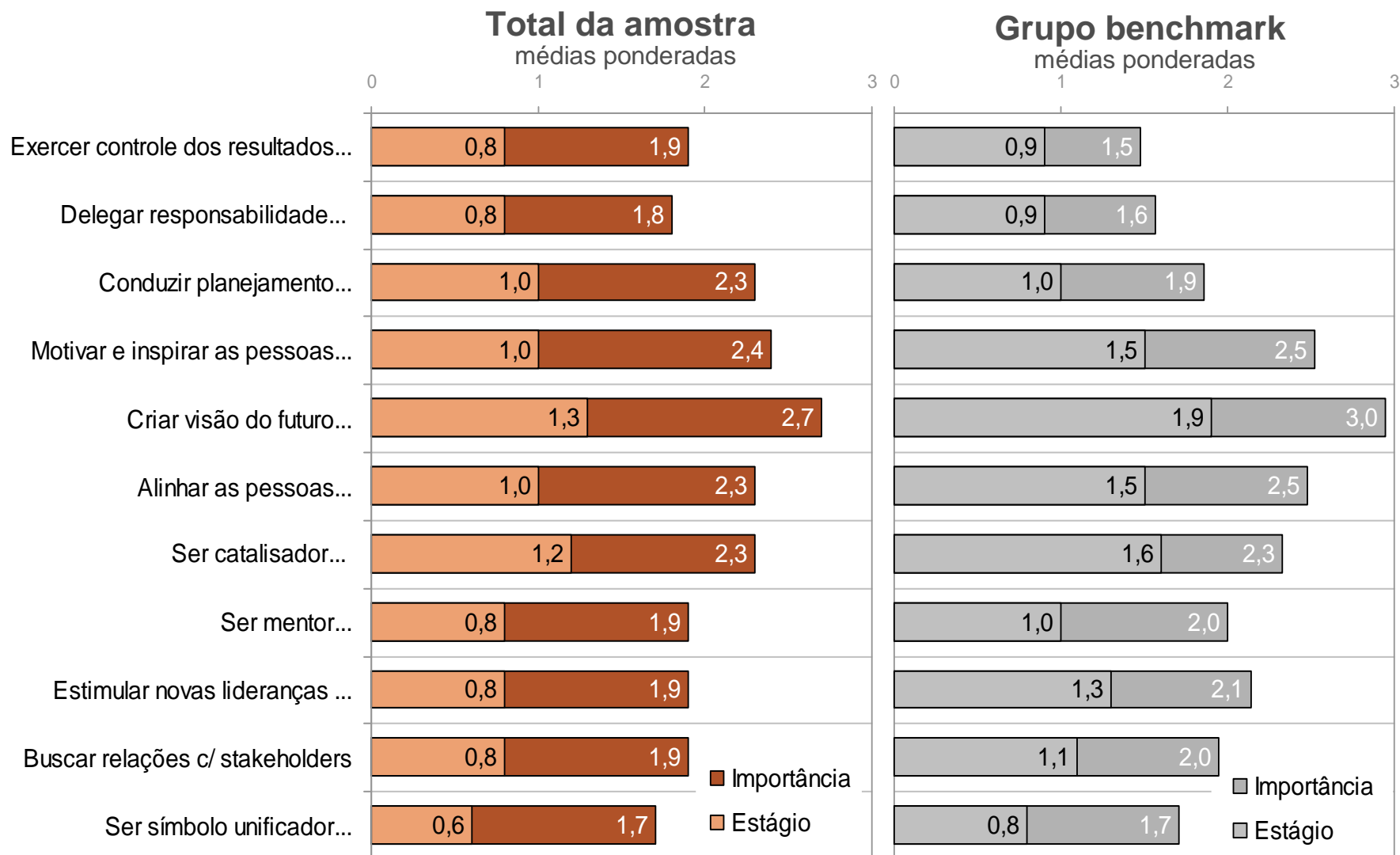
Perfil de Liderança Ideal

Grau de importância dos perfis de liderança (%)



Perfil de Liderança

Ideal vs. Estágio



Perfil de Liderança

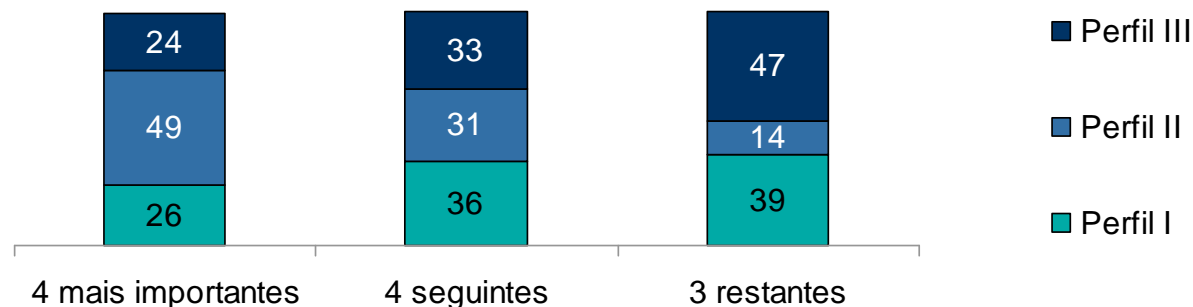
Análise

- Após a indicação dos paradigmas que formam o cenário atual e de como as empresas estão preparadas em termos de gestão, os respondentes foram convidados a indicar as funções mais importantes para as lideranças neste início de século e em seguida, a avaliar o nível de desenvolvimento destas funções em suas empresas.
- O objetivo é verificar a percepção dos executivos em relação aos traços que devem predominar frente ao cenários externo e interno.
- Desta forma, conforme o agrupamento das funções podemos considerar:
 - Perfil I: controladoras que planejam, estabelecem metas, definem a organização. Na condução dos negócios, comunicam planos, delegam responsabilidades e implementam controles.
 - Perfil II: lideranças que criam uma visão de futuro, indicam uma direção e estratégias e alinham, motivam e inspiram as pessoas, mantendo-as focadas.
 - Perfil III: lideranças catalisadoras que fazem acontecer rapidamente, promovem alianças, provocam a inovação, estimulam novas lideranças nas raízes e obtém os melhores resultados com os recursos intelectuais, criativos e tecnológicos. Incorporam o sentido da empresa e são símbolos unificadores. Estas lideranças não se limitam às posições formais, elas estão distribuídas por toda a organização.

Perfil de Liderança

Análise

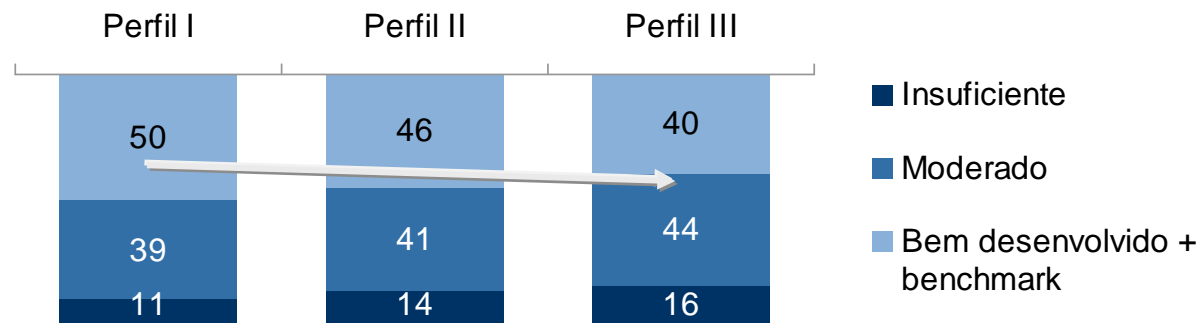
- As funções nos dois primeiros patamares mostram que os executivos esperam, no mínimo, que as lideranças sejam participativas. Há expectativa também, de que elas acumulem funções controladoras e inspiradoras.
- Nesses patamares (1º e 2º) verifica-se que:
 - Entre as 4 funções mais importantes, **predominam atributos do perfil I;**
 - Nas 4 seguintes, as funções se equilibram dentro dos perfis I, II e III;
 - Entre as três restantes, há maior incidência de funções dos perfis I e III.



Perfil de Liderança

Análise

- A análise do conjunto, para a formação do perfil, indica que a liderança ideal é aquela cujas funções são combinadas e não exclusivas, mas com predominância de atributos do Perfil II: motivador, participativo.
- Na comparação entre os perfis e o estágio de maturidade em que se encontram, observa-se tendência de que as funções controladoras sejam mais bem desenvolvidas.



- Entre as indústrias e empresas de capital aberto, na prática, o conjunto de funções do perfil I – mais controlador – tende a prevalecer.

Conclusões

Conclusões

1. Novos Paradigmas

- Há concordância quase total com o cenário apresentado, principalmente em:
 1. A vida é um encadeamento de relações.
 2. O aprendizado tornou-se uma função também das organizações.
 3. Sustentabilidade sócio ambiental é essencial à estratégia das organizações.
 4. Ativos intangíveis têm cada vez mais valor.
 5. Organizações são sistemas vivos.

Conclusões

2. Modelo de Gestão

- Práticas mais importantes:
 - Liderança → desenvolvimento da governança, de lideranças e da cultura de excelência
 - Pessoas → atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas
 - Clientes e Mercado → compreensão do ambiente, posicionamento no mercado e relacionamento com clientes
 - Estratégia e Planejamento → formulação e acompanhamento de objetivos, estratégias e planos
- Auto-avaliação: coerentes com este ranking → 4 práticas encabeçam também o ranking do estágio de desenvolvimento e disseminação nas empresas
 - Consideradas moderadamente aplicadas.
 - Exceção → grupo benchmark está em posição mais avançada, com essas práticas bem desenvolvidas.

Conclusões

3. Perfil de Liderança

- As funções predominantes esperadas para as lideranças estão estabelecidas em 3 patamares de importância:
 1. *Criar visão de futuro* → citada por 79% dos respondentes entre as 4 mais importantes.
 2. *Motivar e inspirar as pessoas, conduzir o processo de planejamento, ser catalisador e alinhar pessoas* → entre 40 e 50% de indicações.
 3. *Buscar relações de cooperação e confiança, exercer controle dos resultados, ser mentor, estimular novas lideranças nas raízes, delegar responsabilidades e ser um símbolo unificador.*
- Esta distribuição indica um perfil mais participativo, equilibrando pequenas doses de controles e outras de estímulo à inovação.
 - Grupo benchmark → também participativo porém com um papel mais catalisador, de estímulo à inovação e menos de controlador.



Comentários espontâneos

Textuais dos entrevistados durante à pesquisa

Comentários espontâneos

- *O bom líder é aquele que é bem resolvido consigo mesmo.*
- *Tem momentos em que o líder precisa dar um tapa nas costas e apenas ser um bom parceiro, outros ele precisa ser aquele que exige o próximo passo.*
- *É preciso fazer a coesão das diferenças em prol dos objetivos da organização.*
- *É preciso formar, dar responsabilidade mais cedo às pessoas, para que elas estejam preparadas também mais cedo para assumir responsabilidades mais importantes.*
- *É preciso assegurar que, ao longo do crescimento, não se perca um pouco os valores como ética, integridade.*
- *Liderança é um bem ampliado...*
- *É preciso separar bem as lideranças situacionais das da alta gestão, que é mais complexa: precisa conhecer tecnologias, fazer estratégia, manter as pessoas aquecidas. Não dá para uma organização ficar sem comando senão ela afunda.*

Comentários espontâneos

- *O líder tem que ter uma dose de emoção para entender as pessoas, a sociedade e a natureza.*
- *Empresas lideradas por pessoas muito inteligentes conseguem resultados fantásticos, mas não são duradouras.*
- *...mandar era muito fácil no passado, o difícil agora é você ter características inspiradoras, fazer com que a sua equipe acredite em você e siga a sua orientação, mas com liberdade de questionar e ajudar você a encontrar o caminho certo.*
- *Talvez a generalidade bem desenvolvida seja melhor do que poucas especialidades muito desenvolvidas e o restante pouco desenvolvido.*
- *As questões mais importantes em termos de liderança é a gestão multicultural: entender que países diferentes têm culturas diferentes e são igualmente eficazes ou ineficazes...*

Comentários espontâneos

- *A liderança tem que ter os olhos postos no futuro fazendo a mais criteriosa leitura possível dos cenários, mas no presente precisa motivar e desenvolver as pessoas.*
- *As organizações que tiverem a necessidade da figura do herói vão sumir.*
- *As lideranças das organizações serão muito mais difusas, o que estará mais presente são as causas das organizações, os propósitos e, menos, as pessoas que simbolizam as causas.*
- *As organizações com boa vitalidade vão estar com a resposta à demanda lá na ponta e não mais no comando.*
- *A liderança numa empresa deve ser o fator preponderante, catalisador de atividades, que permita à essa empresa ser a número 1 da sua área de atuação.*

The background features a series of concentric, semi-circular lines in shades of gray, creating a sense of depth and movement. A trail of small, dark stars or dots curves across the upper left portion of the image. On the right side, there is a vertical gray band with horizontal lines, and a dark, irregular shape that resembles a torn piece of paper or a shadow.

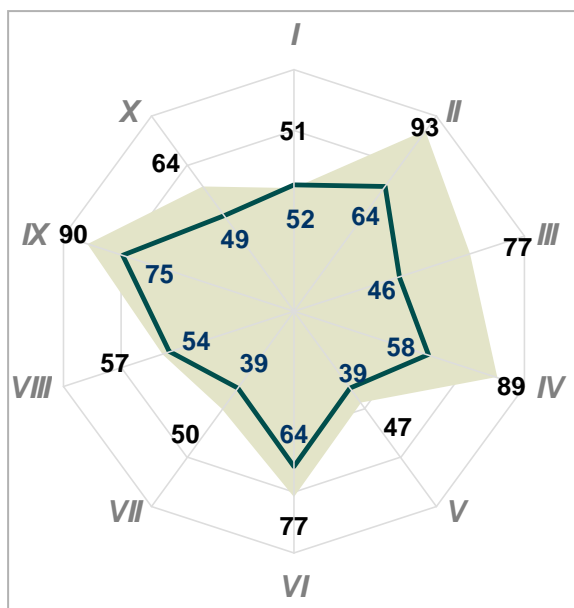
Leituras segmentadas

Novos Paradigmas

Público - Top box: % Concordância vs. % Impacto

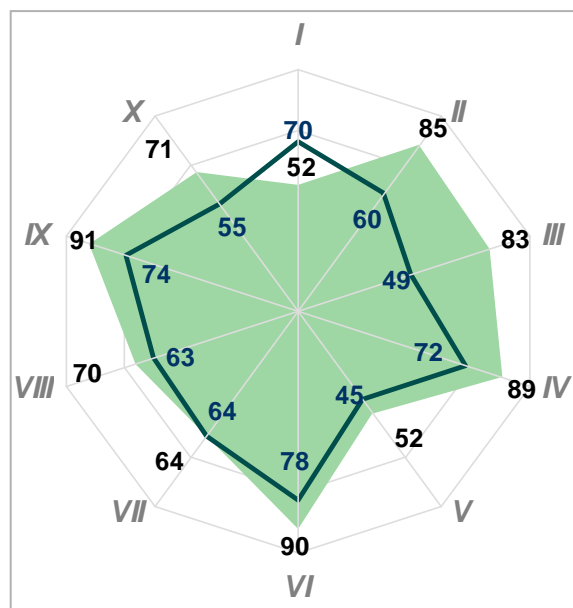
Comunidade

(Base = 77)



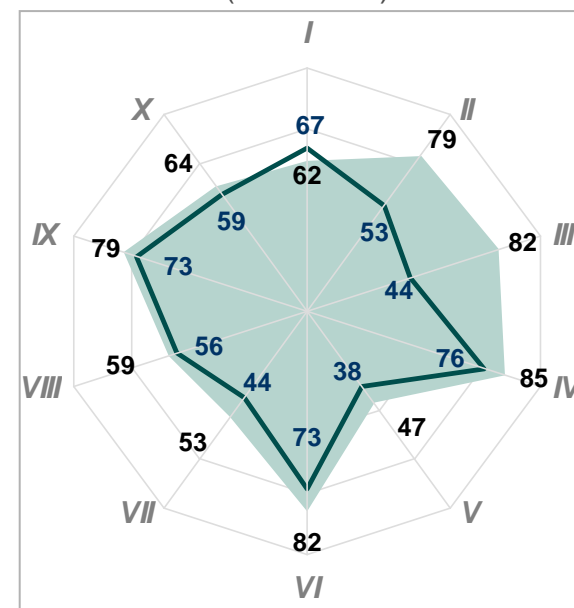
Membros

(Base = 89)



Outras empresas

(Base = 88)



- I. Turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.
- II. Organizações são sistemas vivos.
- III. Sustentabilidade sócio ambiental é essencial à estratégia das organizações.
- IV. A vida é um encadeamento de relações.
- V. Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas.
- VI. Ativos intangíveis têm cada vez mais valor.
- VII. A inovação é cada vez mais um fator cultural.
- VIII. O conhecimento humano cresce exponencialmente.
- IX. O aprendizado tornou-se uma função também das organizações.
- X. TIC são potencializadoras do intelecto.

■ % Concordo totalmente

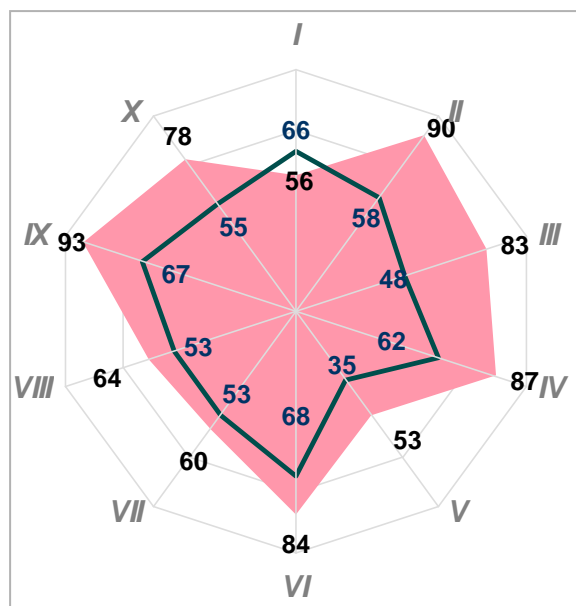
— % Impacto forte

Novos Paradigmas

Porte - Top box: % Concordância vs. % Impacto

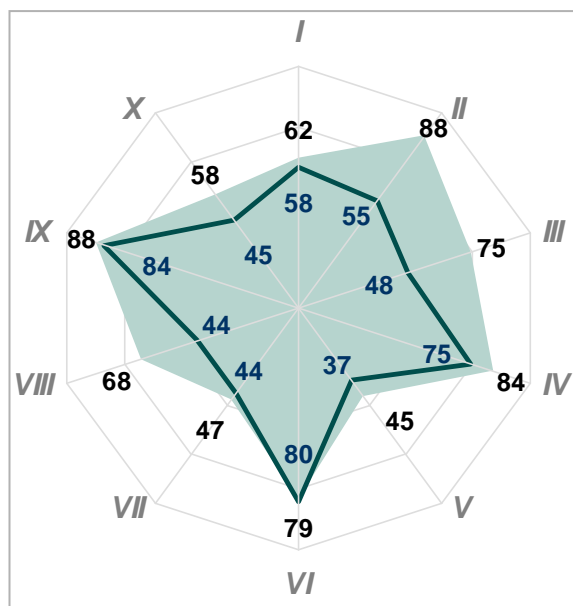
Grande

(Base = 117)



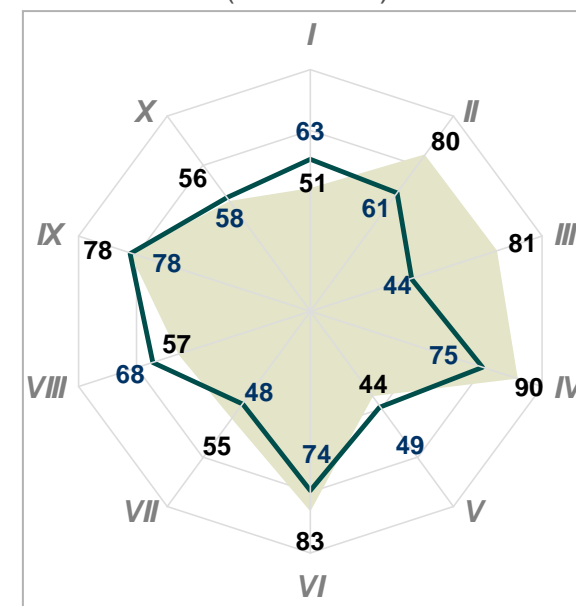
Média

(Base = 41)



Pequena

(Base = 97)



- I. Turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.
- II. Organizações são sistemas vivos.
- III. Sustentabilidade sócio ambiental é essencial à estratégia das organizações.
- IV. A vida é um encadeamento de relações.
- V. Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas.
- VI. Ativos intangíveis têm cada vez mais valor.
- VII. A inovação é cada vez mais um fator cultural.
- VIII. O conhecimento humano cresce exponencialmente.
- IX. O aprendizado tornou-se uma função também das organizações.
- X. TIC são potencializadoras do intelecto.

■ % Concordo totalmente

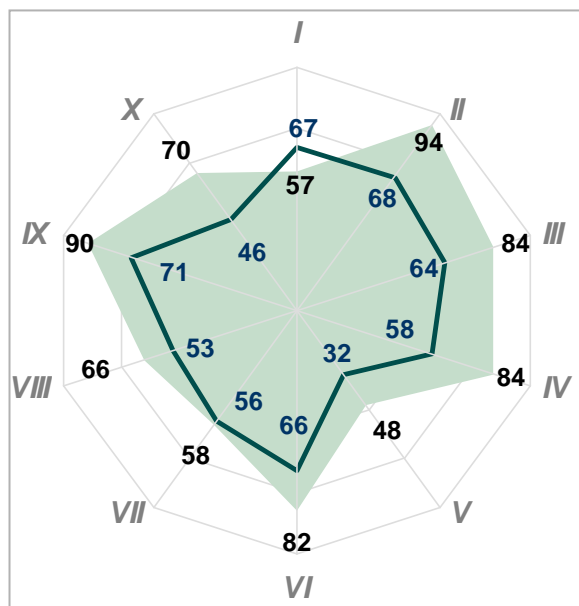
— % Impacto forte

Novos Paradigmas

Atividade - Top box: % Concordância vs. % Impacto

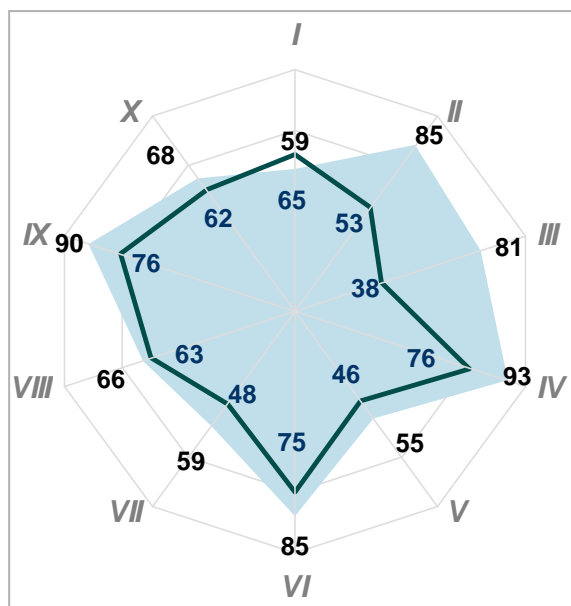
Industrial

(Base = 74)



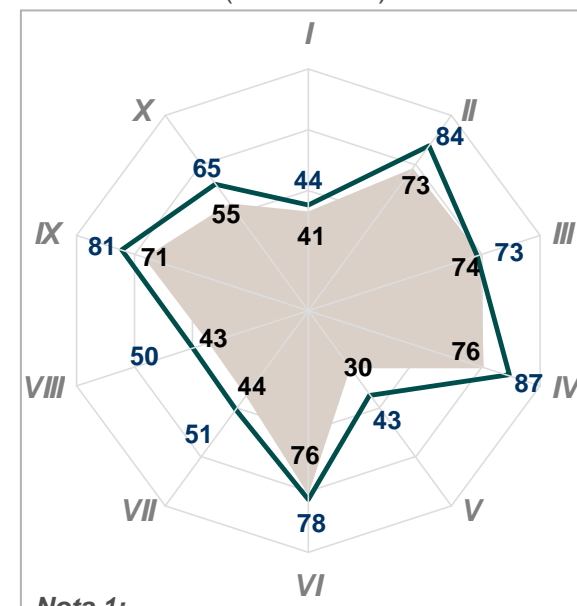
Serviço

(Base = 134)



Outras¹

(Base = 46)



Nota 1:

Outras = Educação e Demais → por terem bases individuais inferiores a 30.

- I. Turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.
- II. Organizações são sistemas vivos.
- III. Sustentabilidade sócio ambiental é essencial à estratégia das organizações.
- IV. A vida é um encadeamento de relações.
- V. Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas.
- VI. Ativos intangíveis têm cada vez mais valor.
- VII. A inovação é cada vez mais um fator cultural.
- VIII. O conhecimento humano cresce exponencialmente.
- IX. O aprendizado tornou-se uma função também das organizações.
- X. TIC são potencializadoras do intelecto.

■ % Concordo totalmente

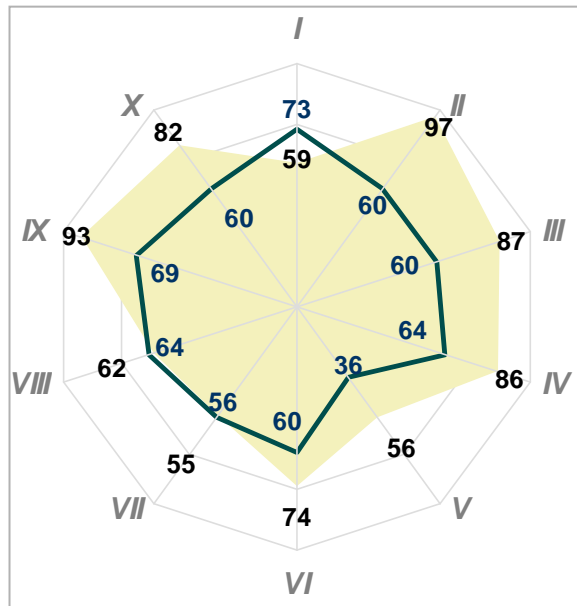
— % Impacto forte

Novos Paradigmas

Tipo de Organização - Top box: % Concordância vs. % Impacto

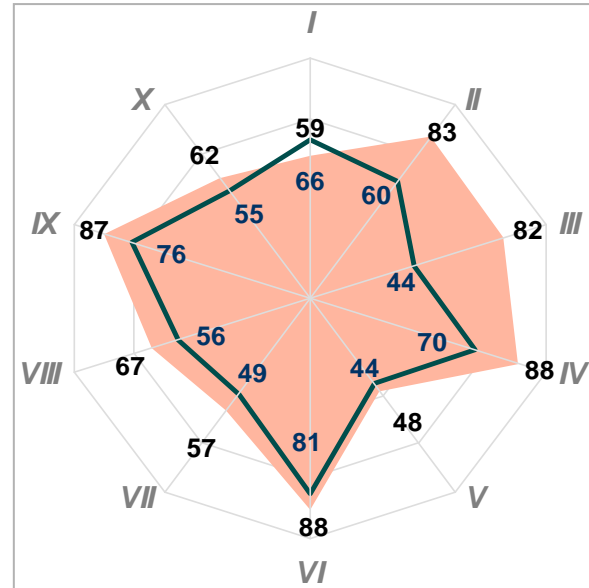
Capital aberto

(Base = 50)



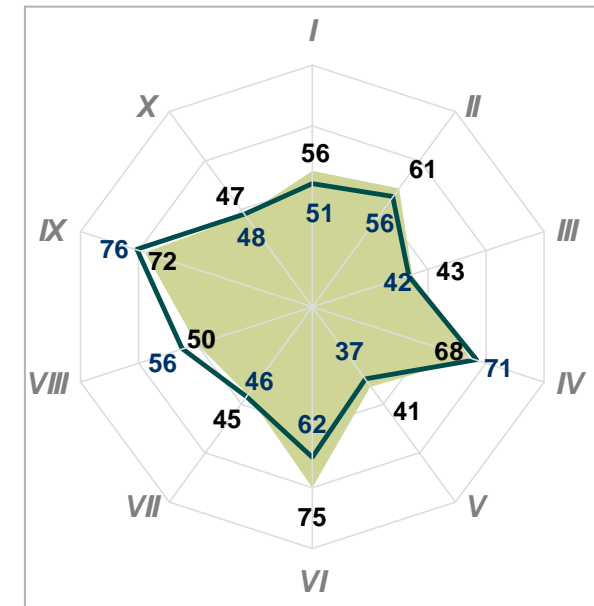
Capital fechado

(Base = 142)



Outras¹

(Base = 62)



Nota 1:

Outras = Estatal + Outro → por terem bases individuais inferiores a 30.

- I. Turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.
- II. Organizações são sistemas vivos.
- III. Sustentabilidade sócio ambiental é essencial à estratégia das organizações.
- IV. A vida é um encadeamento de relações.
- V. Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas.
- VI. Ativos intangíveis têm cada vez mais valor.
- VII. A inovação é cada vez mais um fator cultural.
- VIII. O conhecimento humano cresce exponencialmente.
- IX. O aprendizado tornou-se uma função também das organizações.
- X. TIC são potencializadoras do intelecto.

■ % Concordo totalmente

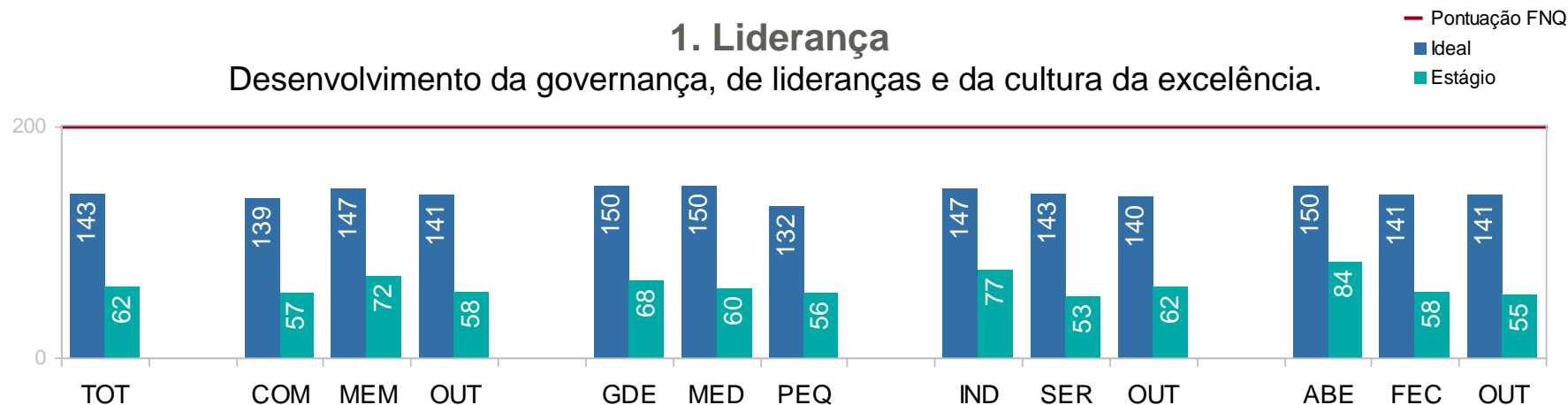
— % Impacto forte

Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio

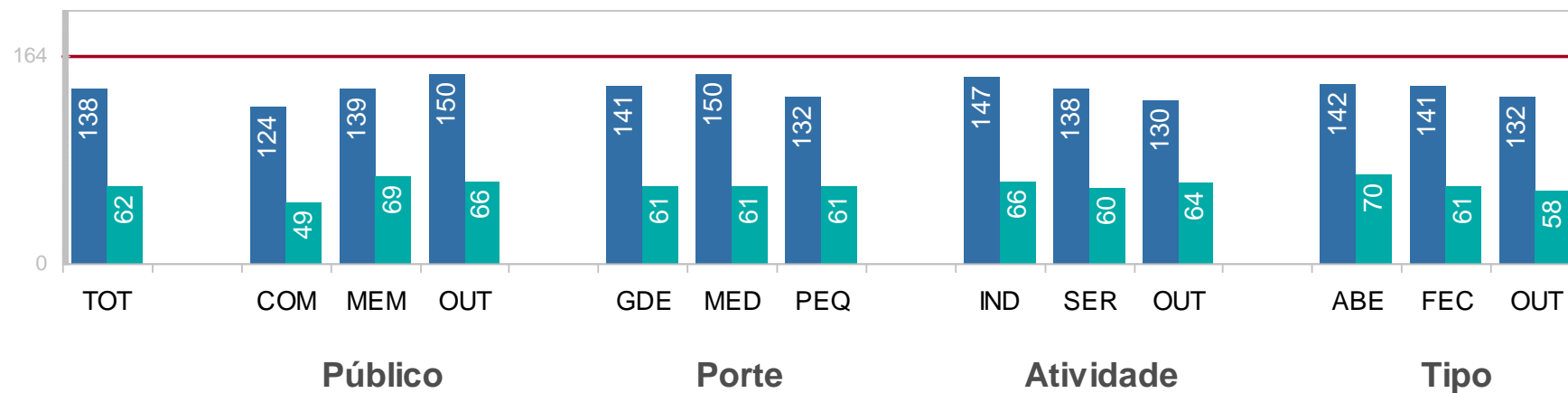
1. Liderança

Desenvolvimento da governança, de lideranças e da cultura da excelência.



2. Pessoas

Atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas.



Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio

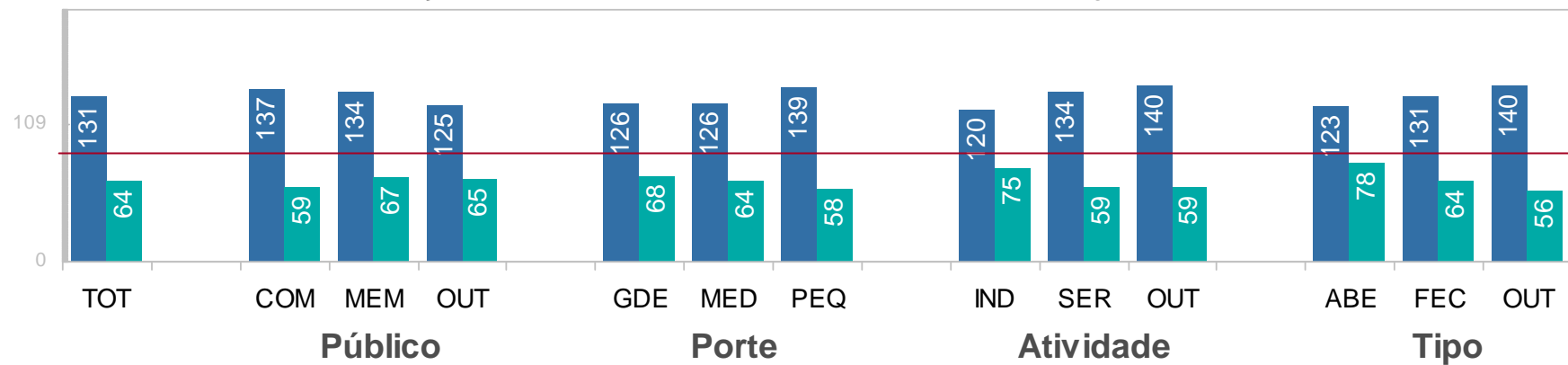
3. Clientes

Compreensão do ambiente, posicionamento no mercado e relacionamento com os clientes



4. Estratégia e Planejamento

Formulação e acompanhamento de objetivos, estratégias e planos

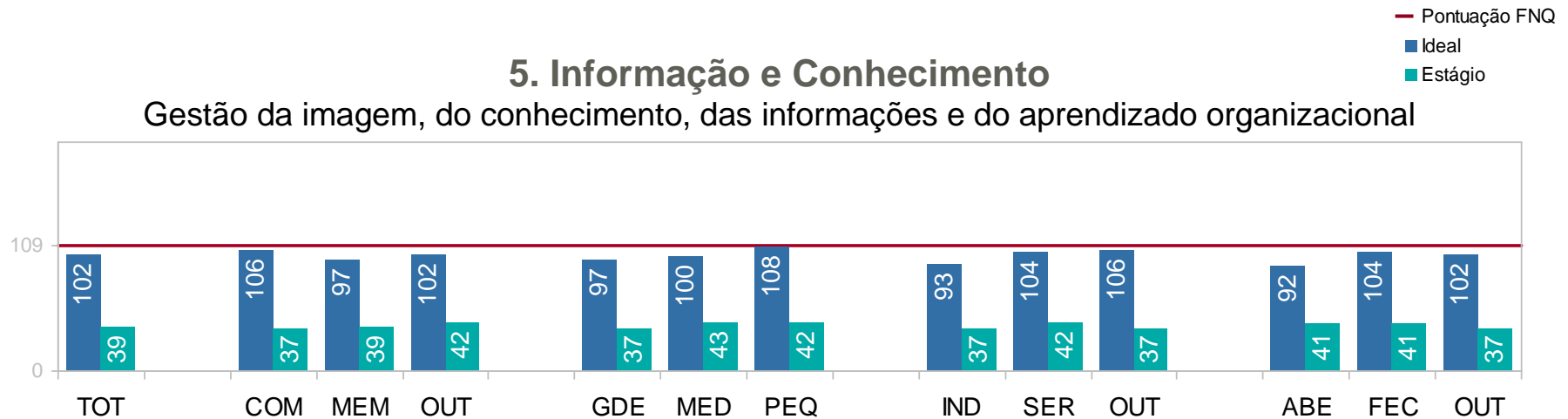


Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio

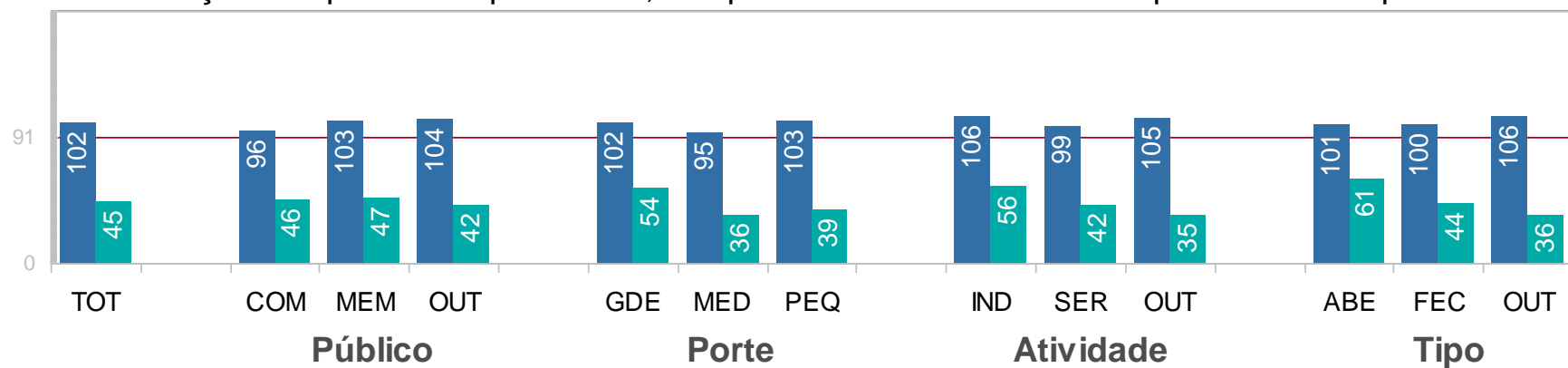
5. Informação e Conhecimento

Gestão da imagem, do conhecimento, das informações e do aprendizado organizacional



6. Processos

Otimização dos processos produtivos, dos processos comerciais e dos processos de apoio

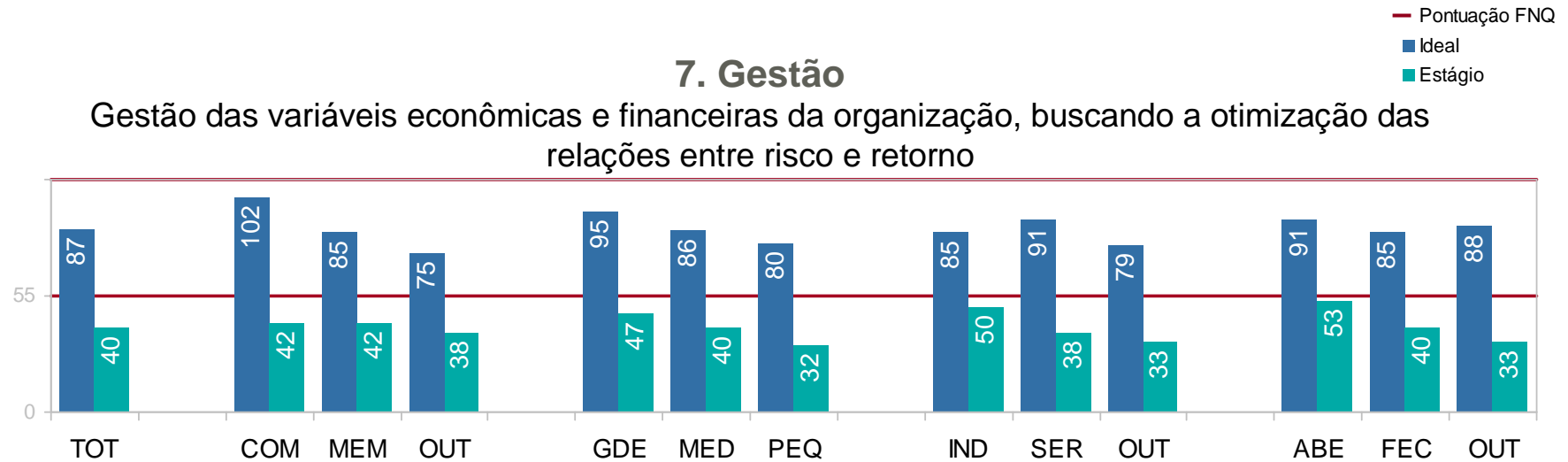


Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio

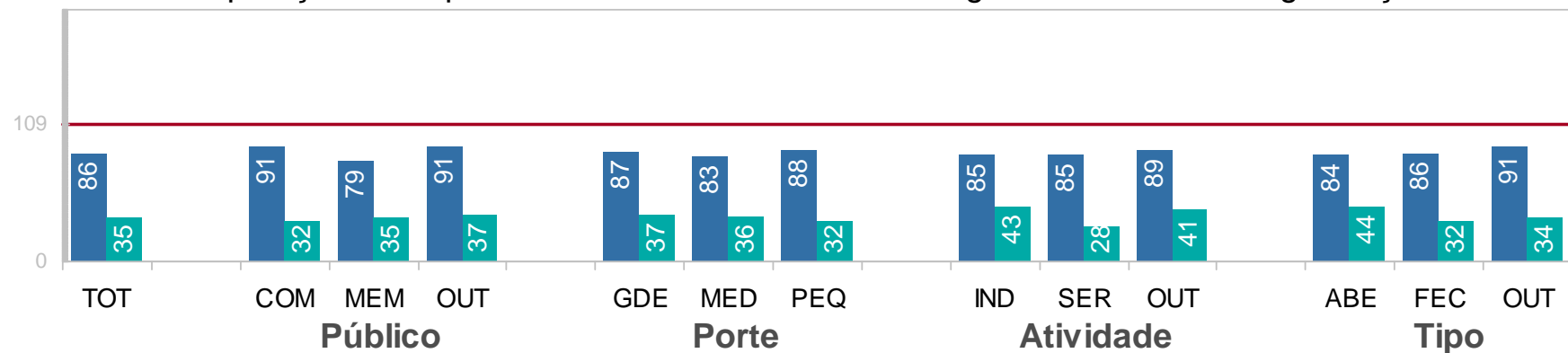
7. Gestão

Gestão das variáveis econômicas e financeiras da organização, buscando a otimização das relações entre risco e retorno



8. Sociedade

Incorporação de requisitos sócio-ambientais na estratégia e na cultura da organização



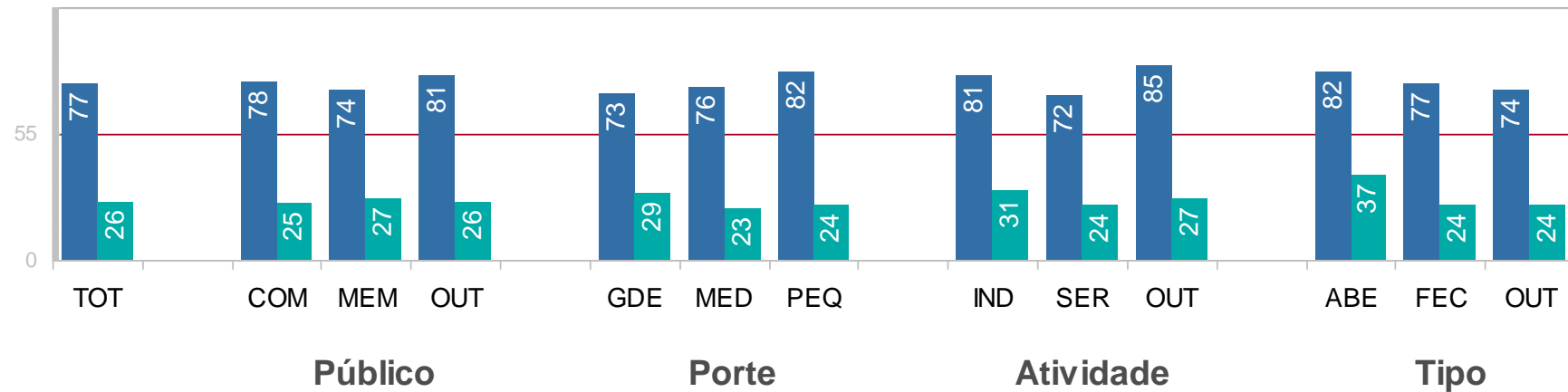
Modelo de Gestão

Ideal vs. Estágio

— Pontuação FNQ
■ Ideal
■ Estágio

9. Fornecedores

Desenvolvimento e dinamização de rede global de fornecedores e parceiros



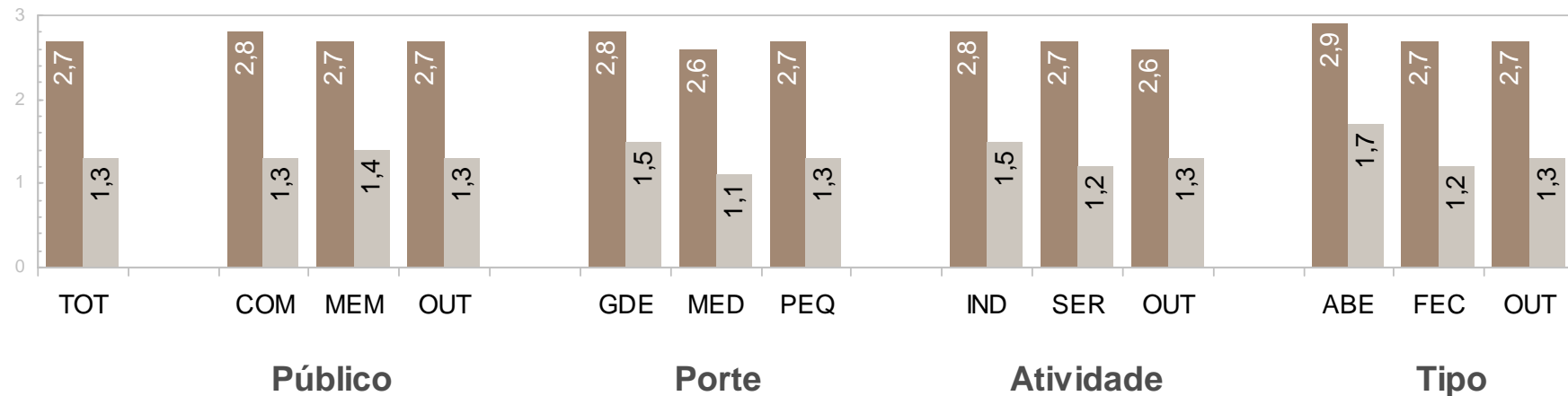
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

Mais importante

■ Ideal
■ Estágio

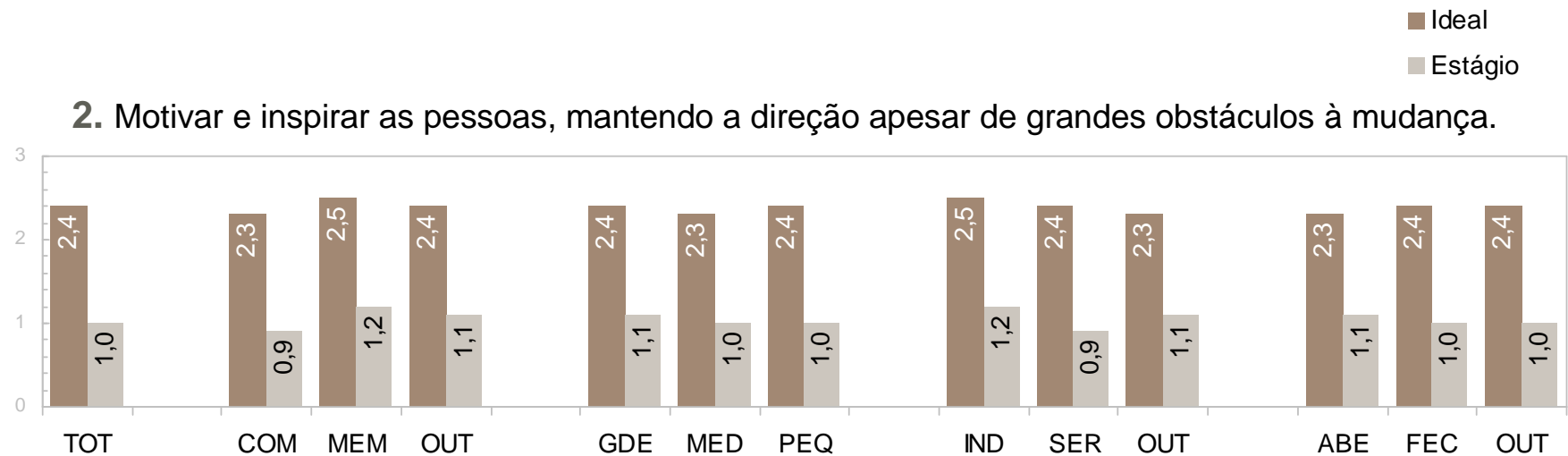
1. Criar uma visão do futuro, definindo uma direção e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir esta visão.



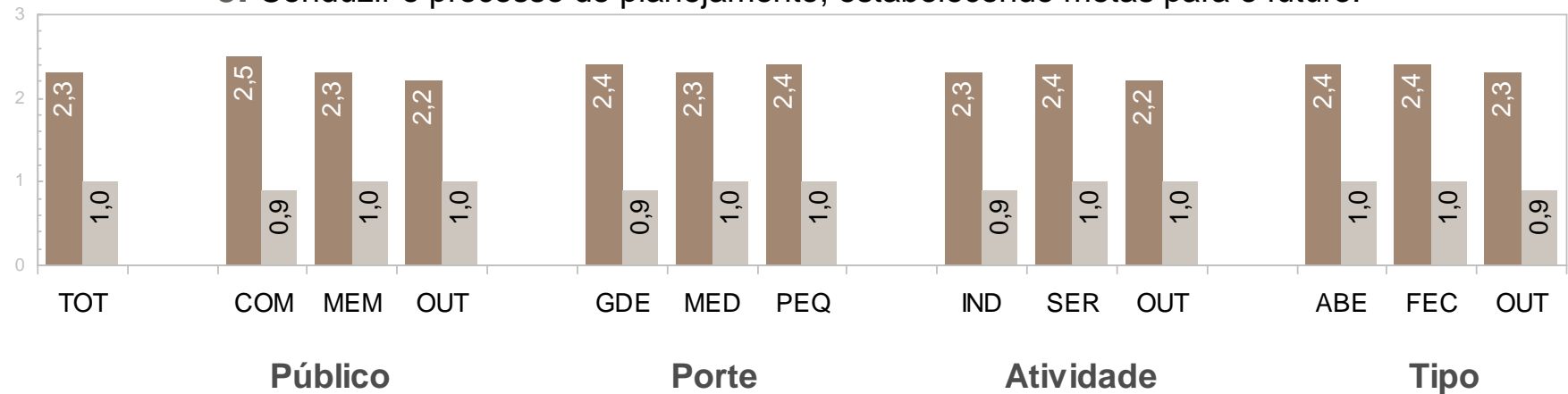
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

2. Motivar e inspirar as pessoas, mantendo a direção apesar de grandes obstáculos à mudança.



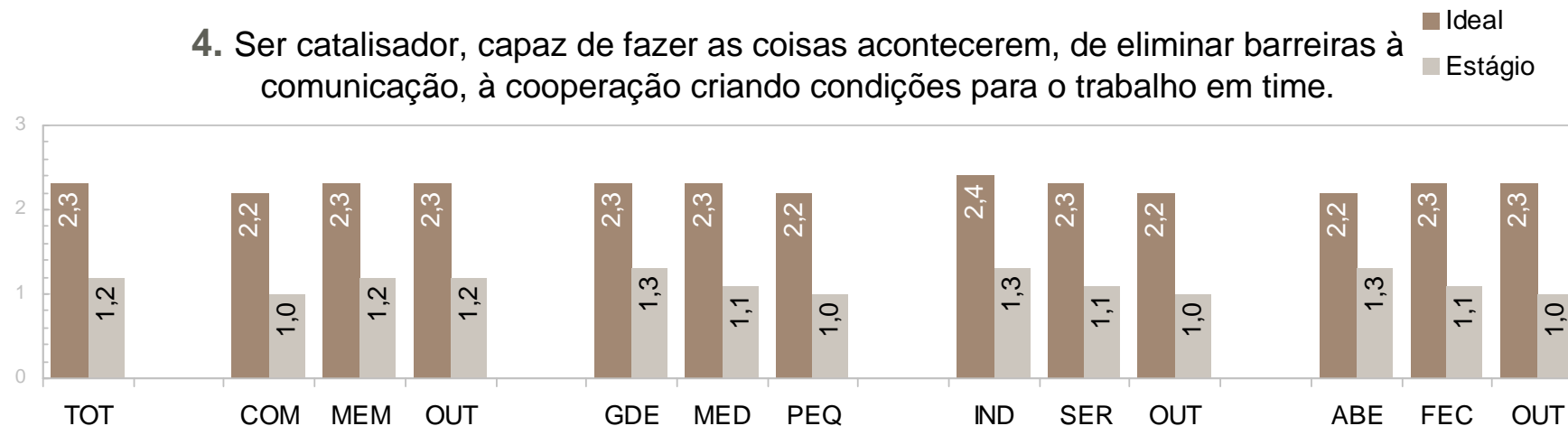
3. Conduzir o processo de planejamento, estabelecendo metas para o futuro.



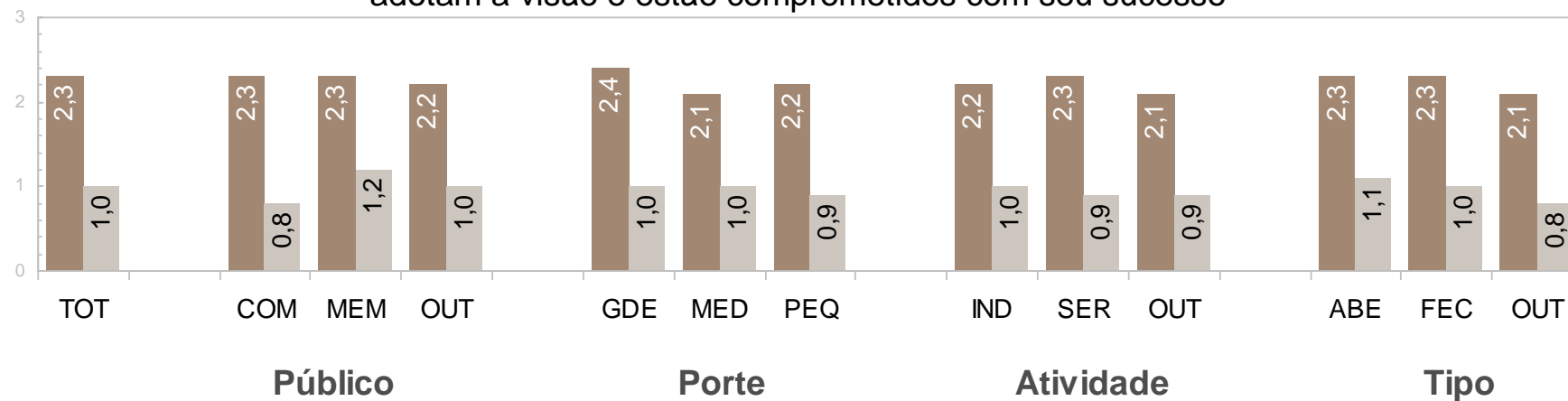
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

4. Ser catalisador, capaz de fazer as coisas acontecerem, de eliminar barreiras à comunicação, à cooperação criando condições para o trabalho em time.



5. Alinhar as pessoas, comunicar a nova direção, promovendo coalizões entre aqueles que adotam a visão e estão comprometidos com seu sucesso



Público

Porte

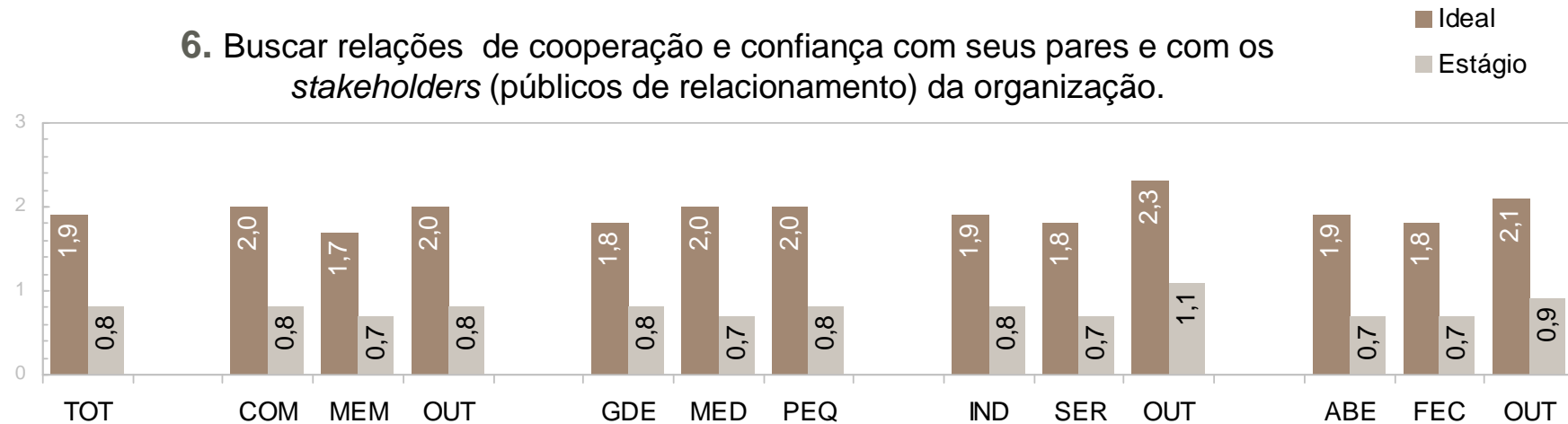
Atividade

Tipo

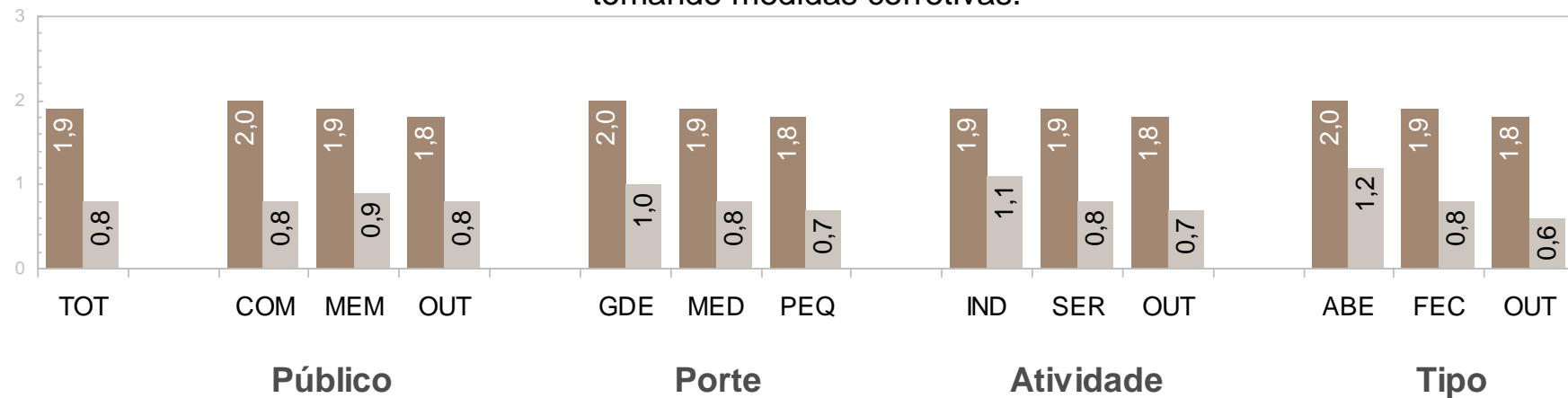
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

6. Buscar relações de cooperação e confiança com seus pares e com os *stakeholders* (públicos de relacionamento) da organização.



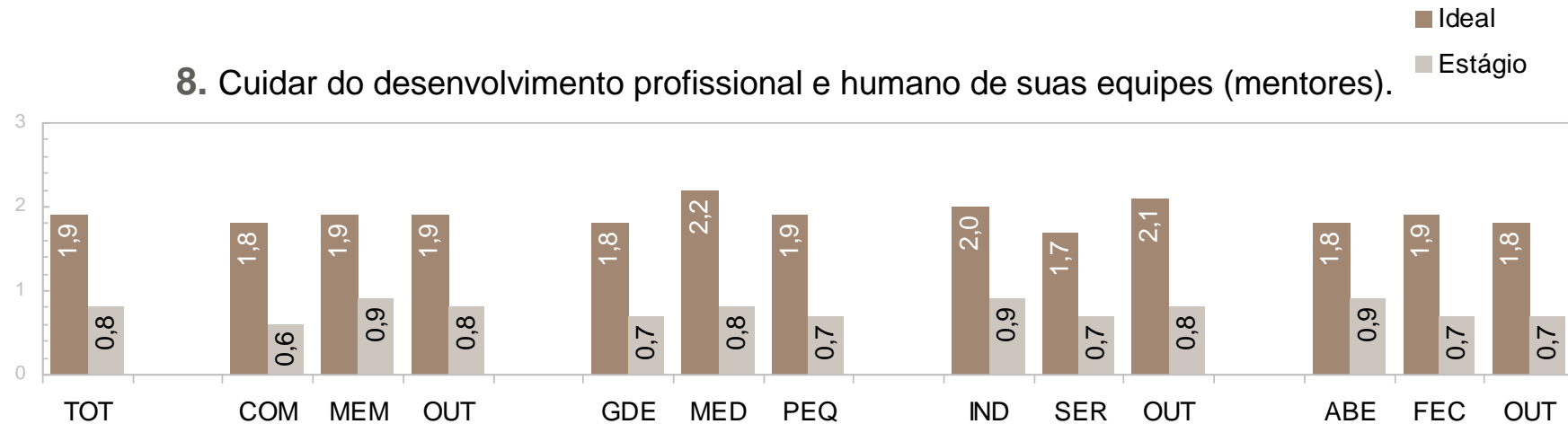
7. Exercer controle, comparando os resultados com o planejado, identificando desvios e tomando medidas corretivas.



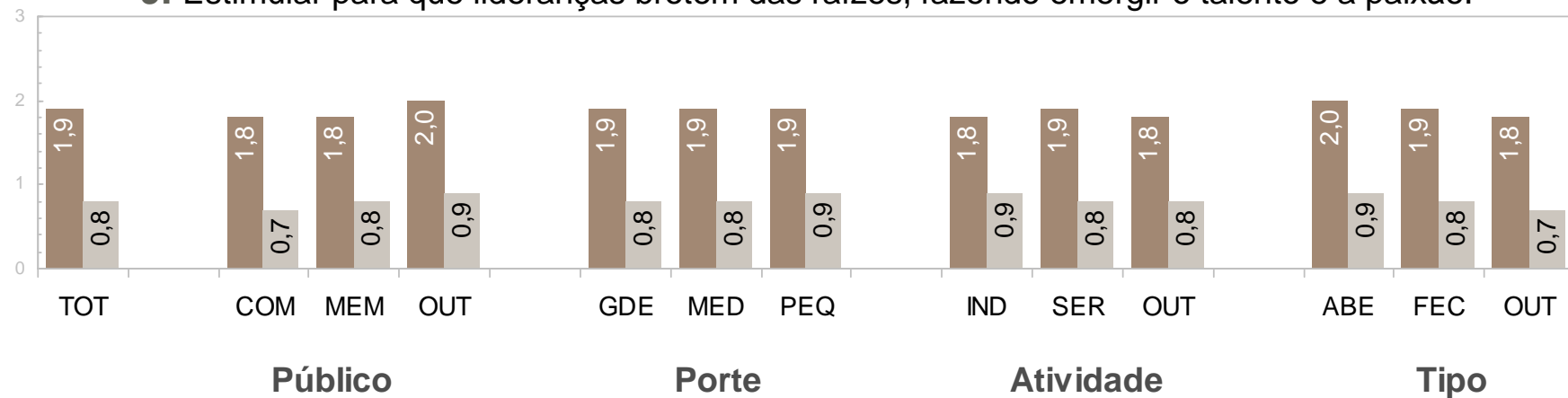
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

8. Cuidar do desenvolvimento profissional e humano de suas equipes (mentores).



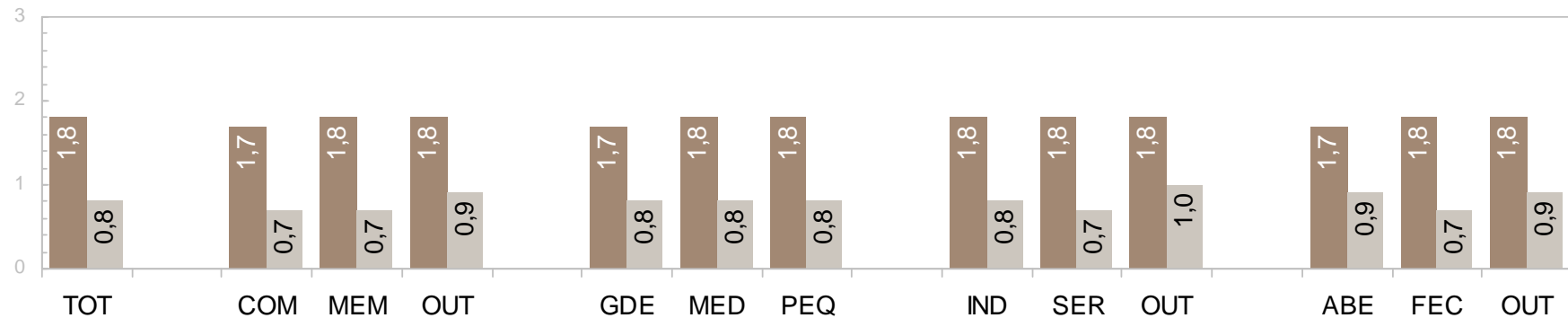
9. Estimular para que lideranças brotem das raízes, fazendo emergir o talento e a paixão.



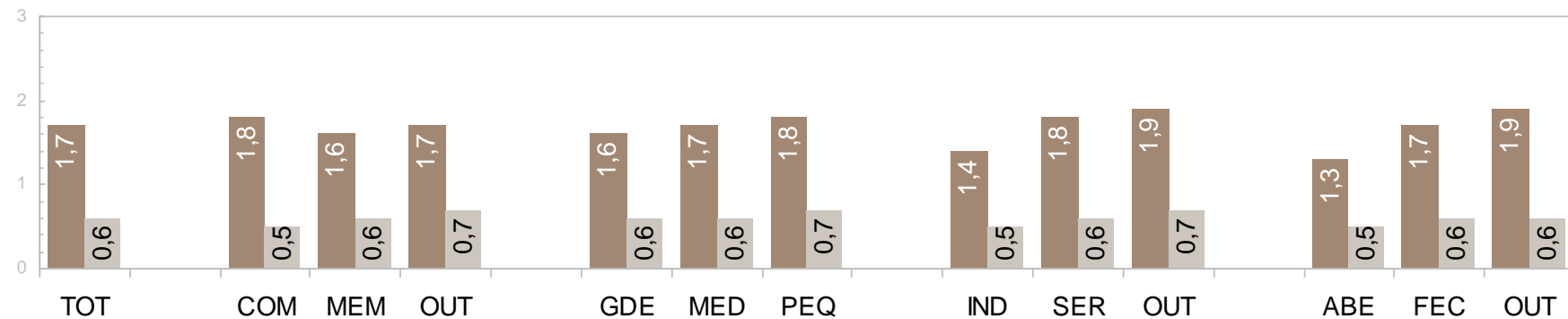
Perfil das Lideranças

Ideal vs. Estágio

10. Delegar responsabilidade pela execução dos planos.



11. Ser um símbolo unificador da organização, encarnar seu sentido, sua razão de ser.



Público

Porte

Atividade

Tipo

Anexos

Correlação entre FNQ e Pesquisa

PNQ	Ref. comitens dos Critérios de Excelência	Pont.	Pont. Base 1000	Correspondência – Modelo gestão (Pesquisa)
Gestão econômico-financeira	(7.3 e 8.1)	30	54,5	6.9 Gestão das variáveis econômicas e financeiras da organização, buscando a otimização das relações entre risco e retorno.
Liderança	(1.1, 1.2 e 1.3)	110	200	6.1 Desenvolvimento da governança, de lideranças e da cultura da excelência.
Pessoas	(6.1, 6.2, 6.3 e 8.4)	90	164	6.5 Atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas.
Processos	(7.1 e 8.5)	50	91	6.7 Otimização dos processos produtivos, dos processos comerciais e dos processos de apoio.
Clientes	(3.1, 3.2 e 8.2)	60	109	6.3 Compreensão do ambiente, posicionamento no mercado e relacionamento com os clientes.
Estratégia e Planejamento	(2.1, 2.2)	60	109	6.2 Formulação e acompanhamento de objetivos, estratégias e planos.
Informação e Conhecimento	(5.1, 5.2, 5.3)	60	109	6.6 Gestão da imagem, do conhecimento, das informações e do aprendizado organizacional.
Sociedade	(4.1, 4.2, e 8.3)	60	109	6.4 Incorporação de requisitos sócio-ambientais na estratégia e na cultura da organização.
Fornecedores	(7.2 e 8.6)	30	54,5	6.8 Desenvolvimento e dinamização de redes global de fornecedores e parceiros.
Total		550	1000	

Fonte: FNQ

Questionário

PERFIL DA SUA ORGANIZAÇÃO

1) Ramo de atividade:

- 1 - Industrial
- 2 - Serviço
- 3 - Educação
- 4 - Demais

2) Porte: (Resposta Única)

- 1 - 500 ou mais funcionários
- 2 - 100 a 499 funcionários
- 3 - Menos de 100 funcionários

3) Tipo de Organização: (Resposta Única)

- 1 - Capital aberto
- 2 - Capital fechado
- 3 - Estatal
- 4 - Outro

4) NOVOS PARADIGMAS - 1ª PARTE (Progresso do questionário = 30%)

A seguir há uma série de afirmações (novos paradigmas) que definem o contexto sócio-econômico, ambiental e tecnológico sob o qual as organizações deverão atuar neste começo de século. Expresse o seu grau de concordância com estas afirmações:

- 5 - Concordo totalmente
- 4 - Mais concordo que discordo
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 2 - Mais discordo que concordo
- 1 - Discordo totalmente

4.1 As turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.

4.2 As organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

4.3 A sustentabilidade sócio ambiental deve ser entendida como um elemento essencial da estratégia das organizações.

4.4 A vida é um encadeamento de relações. Desenvolver relações de qualidade é fundamental para as organizações.

4.5 Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas, de alta conectividade.

4.6 Os ativos intangíveis, como a marca e reputação, o conhecimento, os relacionamentos têm cada vez mais valor.

4.7 A inovação das organizações é cada vez mais um fator cultural do que atribuição de especialistas.

4.8 O conhecimento humano cresce exponencialmente e tem acesso praticamente universal.

4.9 O aprendizado tornou-se uma função não apenas das escolas, mas também das organizações. Além disso, deve ser contínuo, para toda a vida.

4.10 Na sociedade do conhecimento, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) são grandes potencializadoras do intelecto humano.

5) NOVOS PARADIGMAS - 2ª PARTE

E agora, avalie o impacto de cada afirmação na gestão da sua organização:

- 4 - Impacto forte
- 3 - Impacto moderado
- 2 - Impacto fraco
- 1 - Sem impacto

5.1 As turbulências e as discontinuidades vieram para ficar.

5.2 As organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

5.3 A sustentabilidade sócio ambiental deve ser entendida como um elemento essencial da estratégia das organizações.

5.4 A vida é um encadeamento de relações. Desenvolver relações de qualidade é fundamental para as organizações.

5.5 Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas, de alta conectividade.

5.6 Os ativos intangíveis, como a marca e reputação, o conhecimento, os relacionamentos têm cada vez mais valor.

5.7 A inovação das organizações é cada vez mais um fator cultural do que atribuição de especialistas.

Questionário

5.8 O conhecimento humano cresce exponencialmente e tem acesso praticamente universal.

5.9 O aprendizado tornou-se uma função não apenas das escolas, mas também das organizações. Além disso, deve ser contínuo, para toda a vida.

5.10 Na sociedade do conhecimento, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) são grandes potencializadoras do intelecto humano.

6) MODELO DE GESTÃO - 1ª PARTE (Progresso do questionário = 50%)

Considerando a avaliação que fez sobre os novos paradigmas, construa o Modelo de Gestão ideal para o futuro da sua organização indicando, entre as práticas de gestão abaixo listadas:

- 1 -As 3 mais importantes
- 2 -As 3 seguintes em importância
- 3 -As 3 restantes

6.1 Desenvolvimento da governança, de lideranças e da cultura da excelência.

6.2 Formulação e acompanhamento de objetivos, estratégias e planos.

6.3 Compreensão do ambiente, posicionamento no mercado e relacionamento com os clientes.

6.4 Incorporação de requisitos sócio-ambientais na estratégia e na cultura da organização.

6.5 Atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas.

6.6 Gestão da imagem, do conhecimento, das informações e do aprendizado organizacional.

6.7 Otimização dos processos produtivos, dos processos comerciais e dos processos de apoio.

6.8 Desenvolvimento e dinamização de rede global de fornecedores e parceiros.

6.9 Gestão das variáveis econômicas e financeiras da organização, buscando a otimização das relações entre risco e retorno.

7) MODELO DE GESTÃO - 2ª PARTE

Indique o estágio de desenvolvimento e disseminação de cada prática de gestão em sua organização, considerando os seguintes níveis

- 1 - Minha organização pode ser considerada benchmark nesta prática
- 2 - Prática bem desenvolvida e disseminada na organização
- 3 - Prática moderadamente desenvolvida e disseminada na organização
- 4 - Prática insuficientemente desenvolvida e pouco disseminada na organização

7.1 Desenvolvimento da governança, de lideranças e da cultura da excelência.

7.2 Formulação e acompanhamento de objetivos, estratégias e planos.

7.3 Compreensão do ambiente, posicionamento no mercado e relacionamento com os clientes.

7.4 Incorporação de requisitos sócio-ambientais na estratégia e na cultura da organização.

7.5 Atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas.

7.6 Gestão da imagem, do conhecimento, das informações e do aprendizado organizacional.

7.7 Otimização dos processos produtivos, dos processos comerciais e dos processos de apoio.

7.8 Desenvolvimento e dinamização de rede global de fornecedores e parceiros.

7.9 Gestão das variáveis econômicas e financeiras da organização, buscando a otimização das relações entre risco e retorno.

Questionário

8) PERFIL DE LIDERANÇA - 1ª PARTE (Progresso do questionário = 70%)

Considerando as avaliações feitas até agora quanto aos novos paradigmas e modelo de gestão, construa o Perfil de Liderança ideal para a sua organização, assinalando: (Resposta Única)

- 1 - 4 mais importantes
- 2 - 4 seguintes em importância
- 3 - 3 restantes

- 8.1 Conduzir o processo de planejamento, estabelecendo metas para o futuro.
- 8.2 Delegar responsabilidade pela execução dos planos.
- 8.3 Exercer controle, comparando os resultados com o planejado, identificando desvios e tomando medidas corretivas.
- 8.4 Criar uma visão do futuro, definindo uma direção e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir esta visão.
- 8.5 Alinhar as pessoas, comunicar a nova direção, promovendo coalizões entre aqueles que adotam a visão e estão comprometidos com seu sucesso.
- 8.6 Motivar e inspirar as pessoas, mantendo a direção apesar de grandes obstáculos à mudança.
- 8.7 Ser um símbolo unificador da organização, encarnar seu sentido, sua razão de ser.
- 8.8 Ser catalisador, capaz de fazer as coisas acontecerem, de eliminar barreiras à comunicação, à cooperação criando condições para o trabalho em time.
- 8.9 Estimular para que novas lideranças brotem das raízes, fazendo emergir o talento e a paixão.
- 8.10 Cuidar do desenvolvimento profissional e humano de suas equipes (mentores).
- 8.11 Buscar relações de cooperação e confiança com seus pares e com os stakeholders (públicos de relacionamento) da organização.

9) PERFIL DE LIDERANÇA - 2ª PARTE

E, finalmente, indique o estágio de desenvolvimento e disseminação dos atributos/ funções abaixo listados, entre os líderes de sua organização:

- 1 - Atributo/ função considerado benchmark
- 2 - Atributo/ função bem desenvolvido e disseminado
- 3 - Atributo/ função moderadamente desenvolvido e disseminado
- 4 - Atributo/ função insuficientemente desenvolvido e disseminado (Resposta Única)

- 9.1 Conduzir o processo de planejamento, estabelecendo metas para o futuro.
- 9.2 Delegar responsabilidade pela execução dos planos.
- 9.3 Exercer controle, comparando os resultados com o planejado, identificando desvios e tomando medidas corretivas.
- 9.4 Criar uma visão do futuro, definindo uma direção e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir esta visão.
- 9.5 Alinhar as pessoas, comunicar a nova direção, promovendo coalizões entre aqueles que adotam a visão e estão comprometidos com seu sucesso.
- 9.6 Motivar e inspirar as pessoas, mantendo a direção apesar de grandes obstáculos à mudança.
- 9.7 Ser um símbolo unificador da organização, encarnar seu sentido, sua razão de ser.
- 9.8 Ser catalisador, capaz de fazer as coisas acontecerem, de eliminar barreiras à comunicação, à cooperação criando condições para o trabalho em time.
- 9.9 Estimular para que novas lideranças brotem das raízes, fazendo emergir o talento e a paixão.
- 9.10 Cuidar do desenvolvimento profissional e humano de suas equipes (mentores).
- 9.11 Buscar relações de cooperação e confiança com seus pares e com os stakeholders (públicos de relacionamento) da organização.

10) Se quiser fazer algum comentário utilize o espaço a seguir. (Resposta Aberta)

Diretora Responsável: **Regina Pacheco**
Omni Marketing

Responsáveis FNQ: **Antonio Tadeu Pagliuso e Michal**
Gartenkraut



omi

MARKETING

Credibilidade
em pesquisa

Tel.: 4503-0440 - www.omnimkt.com.br